

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ADMINISTRACION Y CAPACITACION DENTRO
DEL SECTOR PUBLICO A NIVEL FUNCIONARIO**

Seminario de Investigación

Administrativa

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N

VIRGINIA FRANCO GOMEZ

ADOLFO LOBATO PEREZ

JOSE GREGORIO RIOS MENDEZ

DIRECTOR DEL SEMINARIO: LIC. RENE LECHUGA

México, D. F.

1978

9003



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.

A MIS PADRES
CON AMOR Y ADMIRACION

I N D I C E

	Página
I N T R O D U C C I O N	I
CAPITULO I ENFOQUE GENERAL	
1.- Justificación del estudio.	1
2.- La Reforma Administrativa en cuanto a Capacitación.	4
3.- Papel del Administrador dentro del Sector Público.	13
CAPITULO II CAPACITACION	
1.- Técnicas de Capacitación.	16
2.- Instituciones que Imparten Capacitación.	21
3.- Esfuerzos de Capacitación dentro del Sector Público.	24
4.- Programas de Adiestramiento y Capacitación.	29
CAPITULO III DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
1.- Definición e importancia.	33
2.- Liderazgo y Delegación.	41
3.- Necesidades y Problemas del Cambio.	48
CAPITULO IV ORGANIZACION DENTRO DEL SECTOR PUBLICO	
1.- Funciones, Jerárquías y Obli- gaciones.	50
2.- Métodos de Supervisión dentro del Sector Público.	56
3.- Comunicación.	58

CAPITULO V

INTEGRACION DEL SECTOR PUBLICO

1.- Definición.

62

2.- Técnicas de la Integración

* Fuentes de Reclutamiento y
Selección de personal a
nivel Funcionarios.

METODO DE SELECCION DE MUESTREO

INTERPRETACION Y CONCLUSIONES

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA E HIPOTESIS

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

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

En México, como en la mayoría de los países se esta tratando de implan-
tar políticas y estrategias encaminadas a mejorar la eficiencia y pro-
ductividad de los recursos del Sector Público. ¿ Cuáles son estos re -
cursos y que actualmente no son aprovechados eficazmente como debería-
de ser ?

Son los recursos humanos, materiales y financieros los que se estan --
desperdiciando y no son aprovechados, pero los vamos a estudiar y ana-
lizar principalmente en este estudio son los recursos humanos como ---
transformadores del cambio, ya que estos son los que vamos a lograr mo-
dificar con un sistema completo.

Los instrumentos más comunmente empleados corresponden a programas de -
Reforma Administrativa, Auditoría Administrativa, Desarrollo Organiza -
cional. ¿ Por qué estas últimas ? Porqué a través de ellas logramos diag-
nosticar lo que esta pasando en el área donde estamos trabajando. La --
primera nos dira los errores de las estructuras de trabajo, y la segun-
da aquellas fallas de las gentes que estan trabajando en esa organiza -
ción. Estas fallas o errores de las personas, pueden ser falta de capa-
citación para la labor que desempeñan, o estar situados en el área equi-
vocada. Muchas veces el personal no esta preparado para el cambio que -
esta por presentarse, siendo que es de gran importancia que el personal
de cualquier tipo de organización este consciente de estos cambios, y -
esto le facilitara, le hara sentir importante al saber que fué partici-

pante de los cambios, modificaciones de las estructuras, donde trabaja y la satisfacción que se logra con saber que estamos alcanzando metas que antes no podíamos lograr como resultado de un mejor aprovechamiento de las áreas humanas, materiales y financieras.

Son por estas razones por las cuales nosotros decidimos hacer este estudio acerca de los conocimientos que realmente tienen los funcionarios dentro del Sector Público. ¿ Qué conocimientos son los que les falta por adquirir, y que pueden ser fácilmente adquiridos a través de cursos de capacitación ?

Trataremos de encontrar aquellas áreas que se nos dificultan y que están obstaculizando, alcanzar nuestros objetivos.

CAPITULO I

JUSTIFICACION DEL ESTUDIO

LA REFORMA ADMINISTRATIVA EN CUANTO A CAPACITACION

PAPEL DEL ADMINISTRADOR DEN- TRO DEL SECTOR PUBLICO

C A P I T U L O I

JUSTIFICACION DEL ESTUDIO:

La finalidad de está investigación es la de conocer los métodos de capacitación que existen, a nivel jefatura, y que el Estado proporciona y admite para desempeñar las funciones propias de sus actividades. Deben realizarse con verdadera eficeincia para aumentar así la productividad como la carga de trabajo, pero al mismo tiempo aprovechar al máximo los recursos humanos con los que contamos.

Hacemos énfasis en que la administración es una disciplina social compuesta por principios técnicos y prácticos, que si se utilizan en grupos humanos, nos permiten crear sistemas para orientar los esfuerzos individuales, en esfuerzo de conjunto, para alcanzar los objetivos personales de cada uno de los integrantes.

El objetivo que el Estado debe perseguir al capacitar a sus funcionarios a nivel jefatura, es ajustar los conocimientos, habilidades y aptitudes de los individuos que ocupen estos puestos, conforme a la dinámica de la organización. La capacitación puede ser previa al ingreso del individuo. Si el sistema en el que se educarón y en el cual hayan adquirido sus conocimientos, no sean los adecuados o suficientes como para ocupar un puesto a nivel jefatura. Se deben de realizar cursos de capacitación periódicos, para mantener actualizados las ha-

bilidades conforme al cambio que sufre la estructura orgánica. Es importante que la capacitación este orientada de una manera en que los individuos sean participantes del cambio que este viviendo, y que sera de gran utilidad para el desarrollo de la organización.

A través de esta investigación trataremos de dejar establecido cuales son y han sido los puntos más deficientes, y que pueden solucionarse a través de métodos de capacitación, así como programas y sistemas -- más apegados a la realidad.

¿ Cómo sabemos si cada jefe de departamento o sección esta cumpliendo con los objetivos fijados, por la Institución ? Esto se logra cono -- ciendo cuando la estructura de la organización está bien señalada, esta estructuración solamente se va a lograr mediante la coordinación - del esfuerzo humano, que se logra por un adecuado aprovechamiento de los recursos humanos con que cuenta la organización. Aquí nos referimos principalmente a que el aprovechamiento de los recursos humanos - deben de ser mediante una adecuada colocación de personal, en los puestos en que sean más indispensables, debido a sus conocimientos y aptitudes para desempeñar las funciones que se le asignen. Además en los casos en los que contemos con el personal capacitado, se buscara de - sarrollar a miembros de la propia Institución para mejores puestos. - Estamos buscando con todo esto obtener mayor rendimiento de personal -- así como aumento de la eficiencia y mayor productividad. Para esto ca

da jefe de oficina debe ser experto en sus actividades o adquirir esta experiencia a través de una capacitación, pero también conocer los aspectos administrativos y humanos. La responsabilidad en la estructura jerárquica aumenta, mientras más alta sea la posición o nivel que se ocupe. Esto se debe a que va a tener grupos de subordinados a su cargo. Aunque la responsabilidad va a ser hacia arriba, por la relación que se guarda con los jefes superiores. A los que debe reportar las actividades que este realice, y la interrelación que existe entre ellos. Todo esto se debe a la existencia de varios niveles de jefaturas en la estructura administrativa.

Todo jefe de oficina tiene características y actividades comunes sin importar su rango, sin embargo su labor se caracteriza por el nivel que ocupa.

Todo jefe se caracteriza por su doble carácter de supervisor y subordinado a la vez. Tiene deberes para con sus superiores y sus subalternos. Es un hombre enlace entre la más alta dirección y los niveles -- más bajos, que existen dentro de la Institución. Como objetivos que se deben fijar cada jefe en el nivel que se encuentre, es el de contribuir al logro de las metas de la Institución, mediante el cumplimiento óptimo que han sido fijadas para cada jefatura, logrando en el desempeño del trabajo la máxima eficiencia de personal a sus órdenes y mantener las mejores relaciones entre todo el personal, lo que va a propiciar mayor cooperación por parte de los empleados.

LA REFORMA ADMINISTRATIVA

La Reforma Administrativa es el "Elemento de Partida" en términos de la República, para realizar un programa de gobierno.

El Congreso de la Unión estableció en 4 Leyes nuevas, y modificando una pre-existente las bases legislativas para la Reforma Administrativa:

- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL
- LEY DEL PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO
- LEY GENERAL DE DEUDA PUBLICA
- REFORMA A LA LEY DE LA CONTADURIA MAYOR DE HACIENDA

El futuro de México está ligado a la actuación de sus gobernantes. - Por esto es necesario atacar el problema desde su raíz; crear una verdadera conciencia de cambio y adoptar una actitud en lo que respecta a la implantación de procedimientos basados en los modernas técnicas administrativas. Dar una solución a los diversos problemas como son: - Económicos, Políticos, Técnicos y Administrativos.

A.- PROBLEMAS DE CARACTER ECONOMICA:

Es necesario atacar los problemas del campo, la educación y la -- distribución del ingreso. Al no disponer de un presupuesto sufi - ciente amplio para estos fines, al requerir una erogación de mi -

les de millones de pesos, la única posible solución es una perfecta planeación a corto, mediano y largo plazo, que permite resultados inmediatos proyectados hacia el futuro. En el problema de la falta de disponibilidad de recursos se pueden evitar las fugas de ingresos a la administración, representadas por deficiencias administrativas que aumentan los gastos y disminuyen los ingresos.

B.- PROBLEMAS DE CARACTER POLITICO:

En los regímenes posrevolucionarios existió la inestabilidad, lo cual representó un grave obstáculo para el desarrollo de la administración pública. Han existido constantes cambios de funcionarios y empleados, lo que sólo crea una discontinuidad total dentro de las diferentes áreas del trabajo en el gobierno.

La designación inadecuada de funcionarios, sin las características indispensables para el desarrollo del puesto que se le asigne y cuyo nombramiento se debe a compromisos de carácter político trae como, lógica consecuencia la falta de eficiencia dentro de las dependencias u oficinas a su cargo, y no se cumplen los programas. El personal no tiene la dirección que requiere.

A la problemática de política interna, las más notables son las que existen respecto a la política de crédito y a la falta de colaboración en cuanto a avances científicos, tecnológicos y adminis -

trativos, todo ello canalizado a la protección de sus intereses.

C.- PROBLEMAS DE CARACTER TECNICO:

El aspecto más importante de la Reforma es la Capacitación de per
sonal administrativo, ya que no podemos contar con una administra
ción pública eficaz, sin el personal adecuadamente preparado.

Consideramos que el personal al servicio del Estado alcanza la ci
fra de 430 000 empleados públicos, sin contar el personal de orga
nismos descentralizados y de participación estatal, se afirma que
el 80 % no ha recibido capacitación. El retraso y la lentitud de
labores administrativos del gobierno se debe a la carencia de per
sonal para el adecuado cumplimiento de las funciones de una depen
dencia u oficina.

Con la Reforma Administrativa se pretende imprimir mayor raciona-
lidad y dinamismo al Sector Público en todas sus áreas y niveles.
Sus propósitos incrementar la eficacia de las entidades guberna -
mentales, mediante el mejoramiento de sus estructuras y sistemas-
de trabajo, a fin de aprovechar al máximo los recursos con que --
cuenta el Estado; agilizar y desconcertar los mecanismos operati-
vos de esas entidades para acercar los servicios a sus destina-
tarios, así como acelerar y simplificar los trámites y propiciar en
el personal público una conciencia de servicio y de corresponsabi
lidad.

Las bases para el programa de Reforma Administrativa del Gobierno Federal 1971 - 1976 establecieron el marco de referencia y once programas específicos. El marco se refiere a los antecedentes, objetivos y metodología y los programas comprenden: la integración de los órganos y mecanismos del sistema de reforma, la revisión global de actividad gubernamental con enfoques sectoriales y regionales así como de los más importantes sistemas de apoyo administrativo comunes al Sector Público: programación, presupuesto, información estadística, organización y métodos, informática y control administrativo y contable.

La Reforma Administrativa del Gobierno Federal está propiciando un acercamiento de la administración a los ciudadanos, una presentación humano y eficiente de los servicios y un cambio en la actitud mental y en la conducta personal de los ciudadanos y las autoridades.

El marco general de la Reforma Administrativa que precisa sus objetivos y metas las políticas generales de trabajo y su programa de acción, con esto designamos los objetivos más importantes:

- Lograr mejorar en las operaciones y trámites que desarrolla la administración fiscal, optimizando con esto la imagen que de la administración tributaria tienen los ciudadanos y la sociedad en general.
- Lograr, mediante la revisión permanente de la estructura administra -

tiva, la jerarquización y el ordenamiento de sus funciones y actividades para obtener mejores resultados y productividad del área -- tributaria.

- Lograr cambios en las actitudes, mentalidades y capacidad en el trabajo del personal de la administración tributaria.

La Reforma persigue, dotar a la Administración de un aparato más apto, eficiente y adecuado para poder cumplir con los objetivos y metas del desarrollo del país existen cuatro puntos importantes por los cuales-- hemos de preocuparnos:

- 1.- Definir objetivos y métodos para utilizar la estructura fiscal como un instrumento a fin de realizarlos.
- 2.- Mejorar el nivel de recaudación del Sector Público. Es necesario motivar y capacitar a funcionarios y empleados.
- 3.- La Reforma Administrativa trata de lograr la descentralización territorial de organismos y funciones para acercar los centros de - decisión a donde surgen los problemas y poder resolverlos. Con este propósito el Sector Fiscal de la Secretaria de Hacienda, realiza la descentralización administrativa mediante administraciones- fiscales regionales y la coordinación fiscal con todos los Esta - dos de la República.
- 4.- Reorientar y agilizar la función de fiscalización; y exigir que - todas las dependencias fiscales preestablezcan y revisen constan-

temente sus objetivos, políticos y tareas a realizar.

PROPOSITOS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA:

- A.- Incrementar la eficiencia y la eficacia de las entidades gubernamentales mediante el mejoramiento de sus estructuras y sistemas de trabajo, a fin de aprovechar al máximo los recursos con que cuenta el Estado para cumplir debidamente sus atribuciones.
- B.- Responsabilizar a las instituciones y a los funcionarios que tienen a su cargo la coordinación y ejecución de las acciones públicas.
- C.- Simplificar, agilizar y descentralizar los mecanismos operativos de esas entidades.
- D.- Procurar que el personal público cuente con las habilidades necesarias para cumplir adecuadamente sus labores, mediante programas de capacitación y motivación.
- E.- Fortalecer la coordinación, la colaboración y el trabajo en equipo como política del Gobierno, para terminar con la inseguridad y falta de coordinación.

ESTRATEGIAS DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA:

- 1.- El Plan global es un marco de referencia que sirve para: coordinar y aprovechar mejor la participación y esfuerzos de todos aquellos que intervienen en las tareas de reformar la administración pública,

señalar responsabilidades para orientar los proyectos específicos.

- 2.- Al identificarse los problemas concretos, debe dárseles soluciones inmediatas y desarrollar en paralelos diagnósticos y las formulaciones de programas de aquellas otras reformas que requieren un mayor tiempo de maduración.
- 3.- Dar a cada reforma el ritmo y la prioridad que requiera. La existencia o no de suficientes recursos sobre todo humanos, constituyen un factor fundamental para señalar prioridades.
- 4.- Procurar que los proyectos sean viables políticamente. Evitar reformas formales y que sean realmente efectivas, Evaluando periódicamente el avance de estas mismas.

El proceso de la Reforma Administrativa se basa fundamentalmente en valores humanos y exige ciertos comportamientos (decisiones, apoyo, asignación de recursos actitudes participativas e innovadoras y buena voluntad de la opinión pública entre otros).

Se persigue así desarrollar una Administración Pública que permita:

- AL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA: llevar a cabo con la mayor eficacia posible los objetivos y programas por medio de los cuales desempeña sus atribuciones constitucionales relacionados con la actual estrategia del desarrollo económico y social.
- A LOS RESPONSABLES DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS: Contar con estructuras y sistemas que les permiten el mejor cumplimiento de los obje-

tivos y programas que tienen encomendados. Aprovechando al máximo los recursos humanos, materiales y financieros con que cuentan, fortaleciendo la coordinación, la participación y el trabajo en equipo.

- A LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO: Desempeñar sus actividades al amparo de un sistema de personal moderno equitativo.
- A LOS CIUDADANOS Y A LA SOCIEDAD EN GENERAL: En constante mejoramiento económico social político y cultural.

La Reforma Administrativa que se pretende llevar a cabo actualmente en México cuenta con un modelo de análisis, con diagnósticos completos, con un programa global, con lineamientos de estrategia para su implementación y con sus instrumentos legales y orgánicos para llevarlo a cabo.

Uno de los principales resultados son las Reformas específicas en el sistema de Recursos Humanos, que ha sido con el fin de impulsar el cambio de actitudes y el mejoramiento de las aptitudes de los recursos humanos al servicio del Estado, se estableció la Comisión de Recursos Humanos del Sector Público. Además se han iniciado reformas técnicas y de procedimientos en los sistemas de capacitación y remuneración, se ha creado un mecanismo de coordinación para las tareas de capacitación de empleados de base de las distintas dependencias.

RECURSOS HUMANOS:

La Administración Pública mejora en la medida en que mejoran los hombres que la integran, en que se elevan las aptitudes y la capacidad de éstos para cumplir las funciones específicas que tienen señaladas y también, de manera fundamental su actitud y su conciencia de servicio. Para lograr ese perfeccionamiento y sentar las bases de un sistema de personal adecuado a las actuales dimensiones y objetivos del Sector Público, se llevan a cabo programas de capacitación y se adoptan medidas para mejorar la función de administración de personal.

En 1972 se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, que propone sistemas de organización para reestructurar las unidades de personal con el objeto de que atiendan las funciones de planeación de recursos humanos, capacitación y desarrollo de personal, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, incentivos, etc. Esta Comisión elaboró un programa general y permanente de formación y capacitación del personal por niveles funcionales, dependencias y sectores administrativos, y los lineamientos de las unidades de capacitación.

PAPEL DEL ADMINISTRADOR DENTRO DEL SECTOR PUBLICO

La administración para el desarrollo se funda en una decisión política; decisiones políticas son también las altas metas que persigue. Corresponde a los administradores implantar en forma adecuada estas decisiones para que el desarrollo beneficie a las grandes mayorías y no a unos cuantos privilegiados. Es condición indispensable para que el Estado pueda cumplir con sus fines de promotor y director del desarrollo integral de un país, que cuente no solamente con la colaboración de los trabajadores o su servicio, sino con su participación activa que va más allá del trabajo eficiente. Requiere del compromiso político para alcanzar las metas de justicia social que se propone una buena administración eficiente.

Uno de los problemas principales con los que se enfrentan los dirigentes, ha sido originado por la necesidad de implantar planes para una creciente productividad del trabajador. La Administración Científica es el mejor enfoque para incrementar la productividad y las utilidades de los trabajadores.

El papel del administrador dentro del Sector Público está determinado por los objetivos del mismo Sector que ha sido desarrollado para impartir tales alcances.

El Gobierno Federal Mexicano tiene, de acuerdo con la Constitución y la realidad política Nacional, numerosas medidas y recursos a su disposición para atacar los problemas. Se advierten deficiencias importantes en recursos económicos reducidos frente a las necesidades que deben satisfacerse. En recursos humanos es muy evidente que el Gobierno Federal y en menor medida los Gobiernos Estatales y Municipales, empiezan a tener, y valorar la capacidad en la Administración Pública.

El país produce ahora, especialistas y profesionales con vocación y preparación específica de administración que se necesitan en número y calidad. Es grave la carencia en el Sector Público de personal capacitado y con conciencia bastante de servicio público que es muy importante y constituye un presupuesto necesario a la capacitación técnica.

La planeación implica el empleo coordinado de medidas administrativas fundadas en preceptos legales para influir en el desarrollo y en la productividad.

En el ambiente creado por las relaciones exteriores y la política interna, existe una evidente acción que debería intensificarse para el desarrollo económico y social, y una disposición consecuente de las secretarías, departamentos y organismos y empresas públicas que se ocupan particularmente del desarrollo económico y social. Los pla-

nes que se han elaborado en México consisten básicamente en definir metas, organizar recursos y ordenar una acción en función de esas metas y plazas, para obtener con ello una tasa de desarrollo global.

Una visión completa de la realidad nacional no puede ser resultado sino de un trabajo pluridisciplinario, de una conciencia activa de servicio público, y de la calidad y ética personal de cada administrador público, y de la administración pública en general, además nada valdría si no hay también una emoción de servir a México y a la colectividad de que se forma parte.

La nueva división de trabajo social y de servicio ha revolucionado en las mismas formas de la organización a partir de las cuales los hombres han satisfecho sus múltiples necesidades.

El administrador tiene ahora un conjunto de conocimientos sistematizados de teorías, principios y procedimientos, a partir de los cuales se puede analizar y modificar las formas que asume el trabajo colectivo dentro de la sociedad y por consiguiente los que presentan al servicio público.

Como vamos a lograr el mejor desarrollo y aprovechamiento de los resultados de la capacitación. Tratando de despertar la potencialidad y dinámica que estimula al progreso de las personas a través de la ampliación de sus conocimientos destrezas y aptitudes.

CAPITULO II

CAPACITACION

TECNICAS DE CAPACITACION

INSTITUCIONES QUE IMPARTEN CAPACITACION

ESFUERZOS DE CAPACITACION DENTRO - DEL SECTOR PUBLICO

PROGRAMAS DE ADIESTRAMIENTO Y CAPACITACION

C A P I T U L O I I

CAPACITACION:

La función ideal de capacitación se establece como finalidad proveer de medios a todos los empleados para:

- 1.- Que logren un ajuste satisfactorio a los requerimientos de las - operaciones comerciales e industriales desde el primer día de su inicio de labores.
- 2.- Que progresen como fuerza productiva dentro de la empresa, mediante un continuo desarrollo de las prácticas, conocimientos y las- decisiones necesarias.

CONDICIONES DE TECNICAS DE CAPACITACION:

Es necesario el desarrollo de los conocimientos prácticos, Prepara - ción del desarrollo de la capacidad para manejarse convenientemente- en tareas definidas.

También es necesario desarrollar la inteligencia y la capacidad para que los individuos puedan hacer uso de sus mejores virtudes producto ras. Deben tener capacidad para planear, imaginar, tomar decisiones- y en general actuar como fuerza razonadora.

A todos los individuos de la organización se les debe de dar una o --

portunidad de poder desarrollarse dentro de sus conocimientos prácticos para una tarea específica.

QUE ES LA CAPACITACION:

Es un fenómeno que se produce en el individuo. Es el resultado de sus propios esfuerzos. Se da dentro de la educación dada en la enseñanza de la Universidad.

La capacitación que se da a nivel superior, se debe de aprovechar la enseñanza universitaria al igual que la capacitación industrial de es tá manera se auxilia a los individuos en su aprendizaje.

Dentro de la escuela, lo principal es aprender. En los negocios y den tro de cualquier organización lo principal es producir.

CAPACITACION DE FUNCIONARIOS EN GENERAL:

Los funcionarios son los más identificados dentro de la organización, que los operarios. La capacitación de estos funcionarios es más sencillo por el nivel de educación que han obtenido.

EDUCACION INTEGRAL:

Aunque en nuestra época se ha demostrado que es necesario aprender y trabajar sobre aspectos específicos y, por tanto, justificar así la especialización en la educación y en el trabajo, no debemos caer en -

el extremo de aceptar este hecho en toda su dimensión. La especialización en muchos aspectos, ha comprobado ser contraproducente en virtud de que carece de una educación universal, auténticamente universitaria, y este aspecto no lo entendemos como privativo de nuestras universidades, sino al contrario, lo hacemos extensivo a todo centro de enseñanza por más sencillo o complejo que sea.

La educación en todos sus niveles debe ser integral. Si no es así, de formaremos la concepción del mundo que tiene el hombre moderno.

La capacitación en la medida necesaria al empleado, funcionario y al ejecutivo da una visión universal básica, y desde luego, orientando los programas, haciendo hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar bien su puesto.

FUNCIONES DIRECTIVAS DE LINEA Y ASESORES EN CAPACITACION:

DIRECTOR DE LINEA

- 1.- TOMA DE DECISIONES
(Decisión final sobre todas las materias de capacitación).
- 2.- DETERMINA NECESIDADES
(Señala problemas, proyecta mejoras).
- 3.- PROCURA ASISTENCIA
(Asesorando la función capacitadora).
- 4.- PARTICIPA
(Toma parte activa en el planteamiento, instrucción y comprobación).
- 5.- CREA EL CLIMA ADECUADO
(Cambia antes de que se haga necesario el cambio de los subordinados).

ESPECIALISTAS EN CAPACITACION

- MIDE RESULTADOS
(Informa a la dirección de lo conseguido).
- ACUMULA INFORMACION
(Participa en la determinación de necesidades).
- PROCURA LOS CONOCIMIENTOS TECNICOS
(Llega a ser un especialista).
- INSTRUYE A FUTUROS CAPACITADORES
(Crea instructores calificados en la organización directiva).
- FORMA UNIDADES DE INSTRUCCION
(Instruye personalmente y por grupos cuando es necesario).

DIRECTOR DE LINEA

6.- PROSIGUE LA OBRA

(Establece bases de ejecución fundadas en los nuevos conocimientos adquiridos mediante la capacitación).

7.- RE-EXAMINA LOS RESULTADOS

(Determina las necesidades continuas).

ESPECIALISTAS EN CAPACITACION

COORDINA

(Mantiene equilibrada las actividades de la capacitación, para satisfacer las necesidades de cambio tanto individuales como de la organización).

EMPLEA TODA CLASE DE RECURSOS

(Presta su ayuda cuando es necesario).

INSTITUCIONES QUE IMPARTEN CAPACITACION DENTRO DEL SECTOR PUBLICO:

La actividad gubernamental de capacitación se torna más importante día a día. Mencionamos algunas de las Instituciones más importantes de capacitación que imparte el Sector Público.

1.- INAP (INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA)

Imparte cursos a funcionarios públicos, de acuerdo con la experiencia obtenida en el desarrollo de estos cursos, se ha observado la necesidad de que los funcionarios que ocupan puestos a nivel de mandos medios, posean un conocimiento profundo de lo que es la administración, ya que ésta, como efecto de la Reforma Administrativa, es una actividad que requiere de conocimientos especializados.

El INAP ha desarrollado cursos de Administración Pública con especialización de Administración de Personal, Recursos Financieros y de Recursos Materiales.

En los cursos impartidos en el INAP tomarón en cuenta las experiencias de otros países, y en razón de nuestras necesidades. La idea esencial consiste en que los administradores públicos, mejoren sus conocimientos teóricos a través de clases, conferencias y seminarios y adquieran conocimientos prácticos.

La duración de los cursos es de once meses, los seis meses del curso están orientados a la formación teórica y los cinco restantes a su formación práctica.

Las asignaturas correspondientes a las áreas de especialización son - las que siguen:

- ADMINISTRACION DE PERSONAL:

- . Planeación de Recursos Humanos.
- . Integración de Recursos Humanos.
- . Adiestramientos, capacitación y desarrollo.
- . Servicios y Prestaciones.
- . Legislación Laboral.

- ADMINISTRACION DE RECURSOS FINANCIEROS:

- . Planeación Financiera.
- . Teoría del Presupuesto.
- . Finanzas Públicas.
- . Crédito Interno y Financiamiento Externo.
- . Legislación y Control.

- ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES:

- . Principios de lógica.
- . Política de adquisiciones.
- . Sistemas y Procedimientos.
- . Control de Inventarios.
- . Legislación y Control.

INSTITUCIONES QUE IMPARTEN CAPACITACION

INSTITUCIONES PUBLICAS DE CAPACITACION:

- * Centro Nacional de Capacitación Administrativa (C N C A)
- * Instituto de Administración Pública (I A P)
- * Centro de Capacitación para el Mejoramiento del Magisterio (S E P)
- * Centro Nacional de la Productividad (C E N A P R O)
- * Centro de Capacidad de la Secretaría de Programación y Presupuestos
- * Instituto de Capacitación Administrativa (HACIENDA)

INSTITUCIONES PRIVADAS DE CAPACITACION:

- * Capacitación y Técnicas, S. C.
- * Centro Industrial de Adiestramiento
- * DANDO, S. A.
- * Instituto de Especialización para Ejecutivos, A. C.
- * Instituto Programado de México
- * Jenis Garcini Joaquin
- * Wessnes y Asociados, S. A.

Estas son algunas de las Instituciones tanto Públicas como Privadas - más importantes, que imparten capacitación a nivel ejecutivo.

ESFUERZOS DE CAPACITACION DENTRO DEL SECTOR PUBLICO:

Es importante el esfuerzo de capacitación dentro del Sector Público al igual que el desarrollo a los diferentes niveles de personal, es una de las actividades más importantes de la integración de personas, existiendo diversas formas de desarrollo, siendo las más usuales:

DESARROLLO A NIVEL EJECUTIVO:

El desarrollo a nivel ejecutivo es vital e importante para la organización, pues son ellos los que fijan las políticas de las mismas, con las cuales se van a alcanzar los objetivos señalados. Es importante -- que un ejecutivo conozca y domine los siguientes aspectos:

- La mejor manera de distribuir el trabajo.
- La mejor manera de tratar al personal a su cargo.
- Cómo estimular el personal a su cargo.
- Cómo colaborar juntas.
- Cómo lograr la coordinación en su esfera de competencia.
- Cómo lograr la coordinación con los demás departamentos de la organización.

DESARROLLO DE JEFES DE DEPARTAMENTO:

Un Jefe de departamento debe conocer los siguientes aspectos:

- Debe de constituir una base de mejoramiento personal.
- Debe de capacitar a su personal para tomar decisiones adecuadas en el momento que se requieren.
- Debe enseñar cómo mejorar las relaciones entre sus colaboradores.

- Proporcionar a su personal la oportunidad de probar lo constructivo de sus iniciativas.
- Es importante la motivación.
- Auxiliar a su personal en el entrenamiento.
- Seleccionar adecuadamente a su personal.
- Conocer políticas y procedimientos a fondo de su departamento.

La capacitación para que sea instrumento eficaz en manos de la dirección, tiene que ser un sistema ordenado que se aplique a solucionar -- los problemas organizacionales y a alcanzar los objetivos de la empresa. Debe consistir en algo más que la instrucción casual de los que aprenden a utilizar unas técnicas superiores a la mera improvisación. Requiere además, que los fundamentos existentes bajo esas planificaciones respondan a situaciones reales.

La capacitación reviste caracteres de complicación e incluye la experimentación técnica necesaria del proceso de aprendizaje en situaciones complicadas acerca de la producción de bienes y servicios.

El coordinador de capacitación, en el futuro, tendrá que poseer algo más que unas cuantas técnicas y una brillante facilidad para expresarse. Tiene que estar capacitado para investigar los aspectos problemáticos que le conduzcan a aplicar eficazmente la capacitación dentro del Sector Público. Tiene que comprender y utilizar la investigación realizada por especialistas. Tiene que poseer un alto grado de adaptación

ción intelectual en la investigación y en el uso de sus técnicas. Sobre todo debe tener la habilidad de comunicar los resultados de la capacitación de los funcionarios y ejecutivos dentro del Sector Público.

OBJETIVOS GENERALES QUE SE PERSIGUEN A TRAVES DE LA CAPACITACION:

- Generar
- Incrementar y modificar los conocimientos, habilidades y actitudes de todo el personal de una organización a través de su continuo y sistemático desarrollo.

Con estos objetivos se desecha la idea de que la capacitación sólo deba perseguir una saturación de conocimientos. Esto nos lleva a considerar que no podemos evaluar la capacitación recibida por una persona por el cúmulo de conocimientos adquiridos.

Por lo tanto, se debe de considerar que la generación, incremento o modificación no deben enfocarse únicamente a conocimientos, sino también se debe incluir el factor habilidades, destreza y actitudes, que constituye el punto de partida de los demás factores.

La capacitación se realiza, en la mayoría de las veces, sin haber sopesado su contenido, ni contenido en lo que se refiere a las tareas que han de perfeccionarse, lo cual ocasiona pérdidas de tiempo y dinero, además de aplicar métodos inadecuados. Por ésto, uno de los

requisitos fundamentales para llevar a cabo una capacitación apropiada y eficiente entre los componentes de una organización, es investigar las necesidades; es decir, la capacitación es dependiente de las "necesidades específicas" de la empresa, o sea:

- de los problemas que se plantean: sociales, técnicos o económicos.
- de la naturaleza, calidad, número y diversidad del personal que se va a formar;
- del tiempo que se dispone: plazo en que tienen que resolver ciertos problemas;
- de los medios humanos, materiales y financieros de que se dispone y;
- del resultado que se ha decidido obtener.

El instructor es también coordinador de los cursos. Esta labor de coordinación implica, tener presente siempre el proceso lógico, de cómo funciona la capacitación, y, por otro ser responsable de una serie de trámites administrativos, de cuya eficacia depende la realización de cualquier curso.

El instructor deberá tomar en cuenta:

- a.- Claridad en los objetivos que se van a perseguir.
- b.- Un importante hábito de comunicación a nivel de la institución, es decir, dar información suficiente acerca del curso a los interesados e invitar oportunamente a los candidatos.
- c.- Promoción y publicidad del curso.
- d.- Informar a los participantes, al principio del curso, sobre ob

jetivos, políticas, programas horarios y aspectos administrativos de su paso por el entrenamiento.

- e.- Ayuda recíproca entre grupos e instructores. El diálogo con el instructor respecto al desarrollo de sus intervenciones significa una gran ayuda para corregir y orientar mejor su actuación, y contribuye sin duda, al éxito total del curso.
- f.- Cerciorarse de la existencia del material y equipo que se necesitará para la instrucción y la eficacia del trabajo.

ADIESTRAMIENTO:

El adiestramiento de empleados podría ser el factor más importante de las operaciones. La actuación de los empleados puede mejorarse mediante el adiestramiento. Ya que produce buenos resultados. Algunos empleados aprenden más rápido que otros en casi todos los casos el mejor de los empleados habrá de resultar beneficiado con un buen programa de adiestramiento.

Un buen programa de adiestramiento debe basarse en tres factores principales:

- 1.- Una disciplina del trabajo.
- 2.- Una descripción de las habilidades necesarias para el trabajo.
- 3.- Una medición de lo que cada empleado realmente conoce y puede hacer.

PROGRAMA DE ADIESTRAMIENTO:

A.- PRIMERO:

- Aséguarse de que el empleado esté completamente tranquilo, entusiasta, familiarizado con el demás personal y con su operación en general.
- Deberá hacerse un análisis de lo que el empleado ya conoce del trabajo, sus conocimientos y habilidades que posea en relación con aquellos que él necesitará.
- El empleado deberá comprender la importancia del trabajo que él desarrollará y deberá conocer exactamente cómo su posición y

esfuerzo engrana en las operaciones generales de la organización.

B.- SEGUNDO:

- Es importante que el empleado comprenda su trabajo específico.
- Explicar en forma verbal los diversos pasos del proceso y dirigirlo en forma visual.
- Explicar al empleado cada uno de los puntos principales separadamente e individualmente.
- Animarlo y contestar a todas sus preguntas.
- Al personal deberá de explicarle el proceso y comentar las áreas débiles.

C.- TERCERO:

- Ver que el personal-realmente desarrolle las tareas requeridas.
- Corregir todos los errores.
- Discutir cualquier duda o pregunta que tenga.

D.- CUARTA:

- Dejar sólo al empleado.
- Comprobar su progreso después de que haya tenido un poco de experiencia.
- Discutir áreas débiles y cualquier problema o duda que tenga.
- Proporcionar ayuda y consejo.

- Gradualmente es importante reducir la cantidad de supervisión que necesite el personal.

Los Jefes de Departamento para poder realizar un adiestramiento adecuado hacia su personal es importante que conozca a fondo los objetivos que deberán lograrse dentro de la organización, llevando a cabo un adecuado programa de adiestramiento. De esta manera le permite relacionarse mejor con su personal y podrá adquirir nuevas experiencias con respecto a sus propias operaciones.

El uso de pláticas y conferencias con un grupo de sus empleados puede ser una técnica muy valiosa en el programa de adiestramiento. El programa de grupo podrá utilizarse conjuntamente, o como suplemento a un programa de adiestramiento individual. Las sesiones en grupo son especialmente efectivas cuando se introducen nuevos productos, servicios, políticas, para capacitar a futuros administradores o para motivar a su personal.

El objetivo de la Capacitación dentro del Sector Público es:

- Despertar la potencialidad y dinámica que estimula al progreso de las personas a través de la ampliación de sus conocimientos, destreza y aptitudes.
- Infundir actitudes positivas en los empleados por medio de la utilización de métodos activos, sensibilizaciones y experiencias pla-

nificadas y a través de diversas técnicas educacionales.

- Preparar mejores empleados en el menos tiempo y con el mayor aprovechamiento posible.
- Lograr el establecimiento de un mejor clima de trabajo, a fin de que éste se realice en condiciones óptimas.
- Integrar al empleado a las responsabilidades de su trabajo considerándole como una parte de la organización.

PROGRAMAS DE CAPACITACION:

Un programa adecuado de capacitación depende de la reunión de datos reales que son base para la respuesta a las siguientes preguntas permanentes:

- ¿ Quién debe ser entrenado ?
- ¿ En que área debe ser entrenado ?
- ¿ Quién debe entrenar a este personal ?
- ¿ Cómo deben de entrenar al personal ?
- ¿ En qué forma se deben valorar los resultados de la capacitación ?

Para asegurarnos de poder dar respuestas a éstas preguntas, tenemos que utilizar con efectividad las técnicas y métodos de investigación.

C A P I T U L O I I I

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DEFINICION E IMPORTANCIA

LIDERAZGO Y DELEGACION

NECESIDADES Y PROBLEMAS
DEL CAMBIO

CAPITULO I I I

DESARROLLO DE LA ORGANIZACION

DESARROLLO DE LA ORGANIZACION: Implica un esfuerzo planeado que abarca toda la organización. El crecimiento de la empresa es una fuerza existencial, y sólo en el caso de que sea planeada y encauzada debidamente llevará el nombre de auténtico desarrollo, de un desarrollo integral; o sea un crecimiento canceroso y, por tanto, nocivo para la persona y para la propia empresa. Esto implica realizar un plan sistemático de capacitación que pueda abarcar toda la organización.

Muchos de los diferentes problemas padecidos por una organización, tanto de tipo humano como técnico normalmente no se resuelven con la oportunidad y eficacia necesaria. Las razones son diversas; como pueden ser:

- 1.- Que los problemas se desconocen, o no están claramente definidos, y, por tanto, su planteamiento y solución no son adecuados.
- 2.- Los problemas se conocen claramente, pero la actitud de los ejecutivos y el ambiente cerrado de la organización no permiten que se resuelvan. Por lo tanto se elude el conflicto, de no sentir la necesidad del cambio, y de aceptar, soportar y promover la ineficacia administrativa llamada burocracia con un sentido peyorativo.

El desconocimiento de los problemas debemos concebir la función de capacitación como la idónea para recibir e intercambiar información sobre las situaciones que requieren atención inmediata. Desde luego la información debe ser solicitada, recibida y manejada con debida honestidad y buena orientación, solucionando los problemas y mejorando las condiciones del equipo de trabajo.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DEFINICION E IMPORTANCIA:

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización,

CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

- Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia que la organización intenta satisfacer. Esto se refiere a problemas de crecimiento identidad, satisfacción, desarrollo humano y de eficiencia organizacional.
- El Desarrollo Organizacional, se basa en una estrategia educativa, -- dándole importancia en el comportamiento experimentado. De ésta manera se utiliza la retroinformación, entrenamiento en sensibilización, las reuniones de confrontación y otros métodos basados en experiencias para generar datos de público conocimiento y experiencia que constituye la base para la planeación y la acción.
- Los agentes de cambio son extraños al sistema - cliente (agentes externos). Estos agentes externos pueden ver los problemas más claramente, que un agente interno.
- El Desarrollo Organizacional, implica una relación cooperativa entre

el agente de cambio y los agentes externos. Debe de existir una confianza mútua, y definir metas.

- Los agentes de cambio comparten una filosofía social, o sea un conjunto de valores en relación al mundo en general, y a las organizaciones humanas en particular.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas basadas en su filosofía.

Las Metas que se persiguen son:

- El mejoramiento en la competencia interpersonal.
- Una transferencia de valores que haga que los factores y sentimientos humanos lleguen a ser considerados legítimos.
- Reducir tensiones mediante la comprensión entre grupos de trabajo y entre los miembros de cada uno de éstos.
- Desarrollo de una administración por equipo; o sea la capacidad de los grupos funcionales.
- Desarrollo de mejores métodos de solución de conflictos.

La idea fundamental del Desarrollo Organizacional, es que las organizaciones deben de planificar continuamente los cambios que sean necesarios de acuerdo con las innovaciones tecnológicas y socio-culturales del medio ambiente en que están ubicados, con el objeto de lograr mejores interacciones con el entorno y de propiciar la suficiente flexibilidad al cambio autodirigido.

IMPORTANCIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Su importancia se debe a que nos enseña a través de una compleja estrategia educativa a cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de la organización de tal manera que la institución pueda adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al acelerado ritmo del cambio.

El cambio es el principal factor al que va ha tratar de prepararse la institución mediante el Desarrollo Organizacional. Ya que las instituciones públicas no pueden resistir la rapidez del cambio, ni mucho menos avanzara la par con ella. Trataremos de exponer el porque del Desarrollo Organizacional, siempre que nuestras instituciones públicas traten de sobrevivir.

Estos son los puntos fundamentales en la estructura de la Burocracia en México:

- 1.- Jerarquía de mando bien determinada.
- 2.- Un sistema de procedimientos y reglas, para manejar todas las eventuales de trabajo.
- 3.- División del trabajo que se basa en la especialización.
- 4.- Promoción y selección basadas en:
 - Competencia técnica
 - Relaciones Humanas
 - Oportunismo

5.- Impersonalidad en las relaciones humanas.

El Modelo Burocrático surgió como una respuesta a la necesidad de orden y precisión de las organizaciones. Hoy nace una imperiosa necesidad de desarrollar nuevos diseños organizacionales.

Amenazas de la Burocracia:

- Los cambios rápidos e inesperados.
- Crecimiento de la institución cuando las actividades que la organización viene realizando, no son suficientes para mantener el ritmo de vida de la institución.
- El avance de la tecnología, que trae consigo, que se organicen actividades y personas.
- Una amenaza psicologica, derivada del cambio en la que hay que acondicionar a las personas para que sean participantes de este cambio- y, no victimas de este mismo.

Los problemas a los que se presenta el Desarrollo Organizacional, debido al constante cambio, hacen que resulte anticuado el enfoque burocrático.

El primero de ellos es la integración, aquí se trata de integrar las necesidades individuales con las metas organizacionales, el conflicto es por cumplir con las demandas organizacionales y satisfacer las necesidades individuales, pero a través del curso de los años por valo-

res más humanitarios y democráticos.

En el segundo punto tenemos la influencia social, que es esencialmente un problema de poder, y, cómo se va a resolver la distribución de éste. Los cambios repentinos que ocurren en las situaciones hacen que el Gobierno y el control ejercido por un sólo hombre sean imprácticos y anticuados; lo que obliga a compartir el poder y la responsabilidad. Las situaciones que obligan a tomar esta medida son; entre otros; la nueva tecnología, el desarrollo de sindicatos y la difusión de educación general.

Y por último , tenemos la colaboración, y en base a ésta vamos a crear mecanismos para manejar y resolver conflictos. Esto se debe principalmente, que a medida que crece la institución, las relaciones se hacen más complejas además de que se fragmenta y se divide, estableciendo sistemas muy personales (de comunicación, trabajo, etc.) que sirven para excluir a otros grupos.

Por otra parte tenemos la adaptación, que consiste en obtener las respuestas adecuadas a los cambios provocados por el ambiente, y lo principal de esto es adelantarse al cambio, o, prepararse a estos.

Es importante mencionar en los problemas del Desarrollo Organizacional a la identificación, pues el crecimiento rápido y los problemas transforman y distorsionan las metas originales, pero sobre todo el estar -

de acuerdo todos, para realizar los objetivos de la institución. Y por último tenemos el problema de revitalización en el que se trata el crecimiento y la decadencia, aquí se hace imperativo el prestar constante atención al proceso de revisión para estar regenerando, constantemente los mecanismos operativos de la institución.

En los elementos de revitalización tenemos:

- Capacidad para aprender de la experiencia y codificar, almacenar y restaurar los conocimientos pertinentes.
- Capacidad para crear métodos para el mejoramiento del proceso de aprendizaje.
- Capacidad de retroinformación y para el autoanálisis.
- Capacidad para dirigir el propio destino.

L I D E R A Z G O

La conducta del líder, se supone que está encaminada a dos aspectos - primordiales, de los cuales enriquece su poder:

- 1.- El alcance de los objetivos del grupo.
- 2.- La permanencia y/o desarrollo del grupo.

El líder puede alcanzar el logro de los objetivos del grupo, a través de lo que se ha dado en llamar el ejercicio del liderazgo instrumental, y las funciones que ejerce en este sentido son las de planeación, organización, dirección y control de las actividades de los miembros.

La conducta de los líderes deben ser:

CONSERVAR PLACENTERAS LAS RELACIONES INTERPERSONALES, ARBITRAR EN LAS DISPUTAS, PROPORCIONAR ANIMO, DAR A LA MINORIA LA OPORTUNIDAD DE SER-ESCUCHADA, ESTIMULAR LA AUTOGESTION Y AUMENTAR LA INTERDEPENDENCIA EN TRE LOS MIEMBROS. Para así poder mantener en cohesión al grupo.

CARACTERISTICAS DEL LIDER:

- 1.- PERSONALIDAD BIEN ADAPTADA; estabilidad, seguridad y sano equilibrio personal, para no dejarse arrastrar por sus emociones.
- 2.- RESPETO E INTERES BASICO POR LOS DEMAS; comprensión hacia los miembros del grupo.
- 3.- SENSIBILIDAD PARA LAS CORRIENTES Y TENDENCIAS DEL GRUPO; capaci -

dad de percibir el fondo de las cuestiones.

- 4.- CONOCIMIENTOS; preparación profunda de los aspectos sobresalientes y capacidad para conceptualizar el total de información, proveniente de especialistas.
- 5.- FACILIDAD PARA EMPEZAR VERBALMENTE LAS IDEAS DE GRUPO; capacidad para poner en palabras sencillas y claras sentimientos del grupo que dirige.
- 6.- MODERACION; autodominio.
- 7.- VITALIDAD; energía que mueve a la acción.
- 8.- SENSATEZ; capacidad de evaluación para mantener el equilibrio entre el riesgo y beneficio.

TIPOS DE LIDERAZGO:

- 1.- LIDERAZGO SOCIAL; son personas con alto grado de carisma y baja puntuación en habilidad y actividad.
- 2.- LIDERAZGO DE ACTIVIDAD; personalizado por aquellos individuos con alto grado de actividad y habilidad y baja calificación en carisma.
- 3.- EL " GRAN HOMBRE " ; aquel que presenta una alta calificación tan to en actividad como en habilidad y carisma.

Relaciones entre Líder y Miembros del Grupo, tomando en cuenta, y como base la toma de decisiones como el "Status" advertido.

En esta figura se representan cuatro tipos de relaciones, de las cuales sólo las tres primeras que vamos a mencionar son comúnmente aceptadas.

El primer tipo de relación que se puede señalar es el representado por la única línea de pendiente negativa de la figura, y que une el signo de "más", en el líder, al "menos", en los miembros del grupo. Esta recta se refiere a la relación dominación - sumisión, y significa, él como persona, un individuo superior al común de lo que se puede llamar súbditos.

La segunda relación se reconoce, en la figura, por ser la única recta con pendiente positiva, que une los signos "menos" en el lado del líder, y "más" en el de los miembros del grupo. Esto se refiere a que los miembros del grupo al líder e imponen su criterio.

La tercera es la más aceptada llamada relación de madurez, representada en la figura por la línea horizontal, que la divide en dos partes iguales. Es una relación de madurez, ya que el líder y los miembros del grupo, están conscientes de las ventajas, habilidades y capacidad.

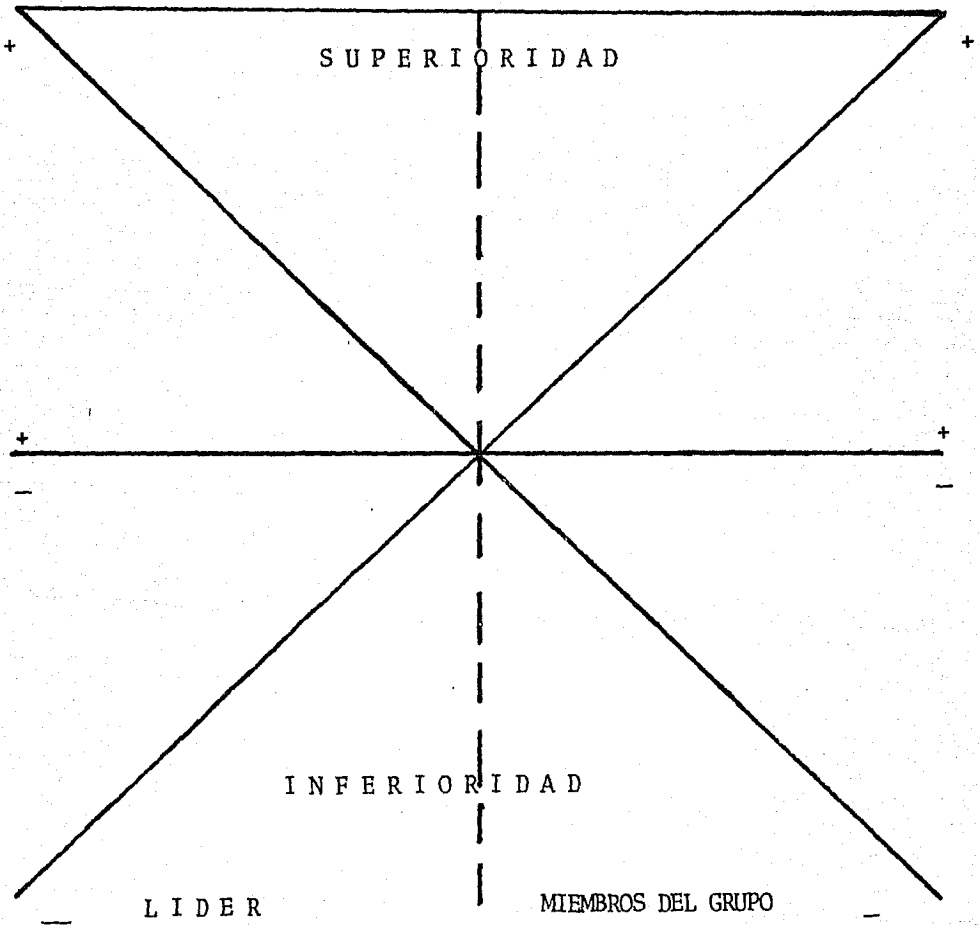
des (signo positivo), y de las desventajas y limitaciones (signo - negativo) de unos y de otros. De está manera las relaciones son más sanas y permiten la real evaluación de las fortalezas y debilidades del grupo, en función de las oportunidades que pueda presentar el medio ambiente.

El cuarto tipo de relación es la línea horizontal que se presenta en la parte superior de la figura.

A continuación presentamos la grafica de las relaciones entre el Líder y los miembros del grupo.

RELACIONES ENTRE LIDER Y MIEMBROS DEL GRUPO:

RELACION DEL LIDER



DELEGACION

La necesidad de delegar es un resultado de consecuencia del esfuerzo del hombre para poderse organizar. Aunque actualmente el total de delegación real es menos substancial que lo que debería ser, o lo que se ha pensado para muchas organizaciones.

Delegar es más que simplemente decir a otros que efectuen su trabajo. Es el proceso de confiar objetivos, funciones, autoridad, responsabilidad y la responsabilidad de los subordinados. Muchos ejecutivos consideran la delegación como función primordial de sus posiciones.

¿ Por qué delegar ? Delegación implica tomar riesgos; pero a algunos grados, toda gerencia significa tomar riesgos. El ejecutivo que piensa que actuar solo puede eliminar errores, es simplemente no trabajar en un mundo de realidad. La llave de éxito para la delegación significa minimizar riesgos delegando a las personas adecuadas.

Muchos gerentes no confían en sus subordinados para realizar correctamente sus labores. Este gerente se siente inseguro de las relaciones con sus subordinados. Manifiesta su inseguridad, realizando el mismo las labores para mostrar que esta bien hecho. Es imposible que un gerente sea técnicamente superior a sus subordinados. Es muy importante la utilización de sus tiempos, ya que los gerentes deberían de utilizar su tiempo realizando trabajos gerenciales y no tratar de

llevar a cabo las labores de sus subordinados. La delegación ayuda a mejorar la calidad de lo que se ha realizado, por medio de la división del trabajo a cierto número de personas.

TOMANDO MEJORES DECISIONES:

Si a los gerentes de bajos niveles dentro de la organización no se les da la oportunidad de ejercitar control sobre los problemas que se deberían de enfrentar, como se pueden preparar para tomar decisiones cuando pasen a un nivel más alto.

NECESIDADES Y PROBLEMAS DEL CAMBIO

La necesidad del cambio dentro del Sector Público es evidente, y se requieren soluciones inmediatas. Deberíamos importar técnicas extranjeras pero modificadas a nuestro medio. Es necesario preparar personal altamente capacitado para crear criterios y técnicas propias que respondan a los problemas y necesidades; esto implica mayor esfuerzo-recursos y tiempo que a largo plazo resultara más beneficioso.

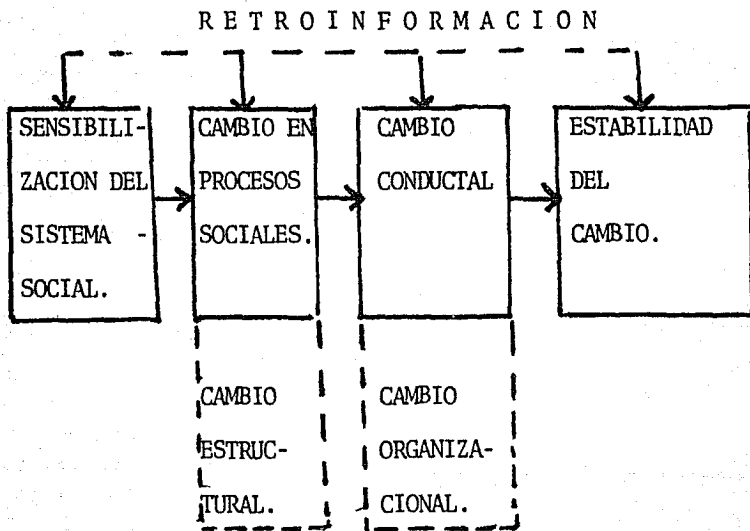
CARACTERISTICAS DEL CAMBIO:

- 1.- Tendencia a mantener la estructura del sistema o un proceso de equilibrio.
- 2.- Tendencia a enfrentarse a los impactos e influencias con el objeto de aumentar su capacidad interna y externa o proceso de crecimiento.
- 3.- Tendencia a enfrentarse a los impactos e influencias externas como la tecnología, políticas, económicas y sociales, tratando de adaptarse a ellas o al proceso de adaptación.
- 4.- Todo sistema presenta una tendencia a cambiar y modificarse constantemente o sea un proceso de cambio.

Para que los cambios realmente se realicen deben ser propiciados por las personas que integran la organización. Todo el personal debe identificar la necesidad de cambiar.

CAMBIOS EN LOS PROCESOS SOCIALES:

Cuando nos referimos a los componentes estratégicos de la organización, la teoría moderna coincide en incluir a aquellos patrones de interacción que surgen entre los individuos que están relacionados con el logro de los objetivos y que continuamente están sufriendo una transformación dentro del marco formal e informal de las organizaciones.



C A P I T U L O I V

ORGANIZACION DENTRO DEL
SECTOR PUBLICO

FUNCIONES JERARQUIAS Y
OBLIGACIONES

METODOS DE SUPERVISION
DENTRO DEL SECTOR PUBLICO

COMUNICACION

CAPITULO IV

FUNCIONES JERARQUIAS Y OBLIGACIONES

El Sector Público esta creado para cubrir todas aquellas necesidades de la sociedad que deposita el poder en las 16 Secretarías y los 2 Departamentos de Estado.

De esta necesidad y con fundamentación que emanan de nuestra Constitución se desprende la Ley Orgánica de la Administración Pública; en la cual quedan comprendidas Secretarías y Departamentos de Estado.

La empresa pública, igual que las empresas del Sector Privado, nace el producto de una necesidad y tiene como uno de sus objetivos básicos la satisfacción de los mismos. Esta empresa pública con un conjunto de recursos materiales, humanos y técnicos funciona eficientemente para su operación. Además de que son recursos muy indispensables.

Por medio de un Organigrama de una Dirección General de Administración de una Secretaría o Departamento de Estado, podemos analizar el funcionamiento ya que generalmente de esta Dirección depende la vida del organismo público, la necesidad que va a satisfacer el Sector Público se denomina en muchos casos unicamente "comunidad".

Tanto la empresa pública como la privada cuentan con una organización formal y una organización informal; y aún cuando sus actividades sean mucho muy diferentes en última instancia se enfrentan a problemas de operación muy similares; ya que ambos están formados por personas.

En ambos tipos de empresas se emplean los mismos tipos de herramientas para llevar a cabo una administración en todas sus fases; las mismas herramientas de planeación, implementación y de control.

Las diferencias básicas entre las empresas de carácter público y las empresas de iniciativa privada, pueden ser que en el Sector Público los recursos que son manejados, no son de las personas que lo están manejando, y no hay un interés en que sean cuidados. Para que estos no sean desperdicios, al mismo tiempo no les interesa hacerlos rendir al máximo con lo cual el mayor número de personas resultarían beneficiados, esto lograría una mejor administración y un mejor manejo del presupuesto; lo cual no ocurre en el Sector Privado. Tanto socios como accionistas tienen como preocupación hacer rendir con el mínimo esfuerzo y de capital, obtener el máximo de resultados, puesto que en instituciones privadas persiguen una finalidad que es la economía, mientras que en el organismo público persiguen una finalidad social.

Las Funciones dentro de una Secretaría o Departamento, son aquellas en las cuales se basa un Jefe de departamento o Sub-Director para establecer una estructura orgánica. Se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos, para formar una organización adecuada.

- Organización por funciones(conociendo el objetivo que se persigue, la división del trabajo y de las actividades, ya sea individualmente o por grupos; definiendo con claridad las funciones y precisar qué persona o cuales deberán desempeñar estas funciones.

Es importante asignar personal especializado para cada área. Delegar la autoridad correspondiente, al personal especializado.

- Unidades de Organización (son todas las funciones o actividades que se deberán desarrollar dentro de cualquier tipo de departamento y se considerarán tres aspectos: el Trabajo a desarrollar, los medios disponibles y el lugar en que se desempeña dicho trabajo.

Las Jerarquías dentro del Sector Público depende mucho de cada estructura orgánica de cada dependencia, y es el reconocimiento de aptitudes.

Las obligaciones dentro del Sector Público se refiere a delinear y definir perfectamente lo que debe hacerse en todas las áreas y niveles - de los diferentes departamentos existentes de cada dependencia gubernamental.

Existen diversos tipos de autoridad, con respecto a la organización a través de la cual se establece la división de funciones. Los mostraremos en los siguientes organigramas que son:

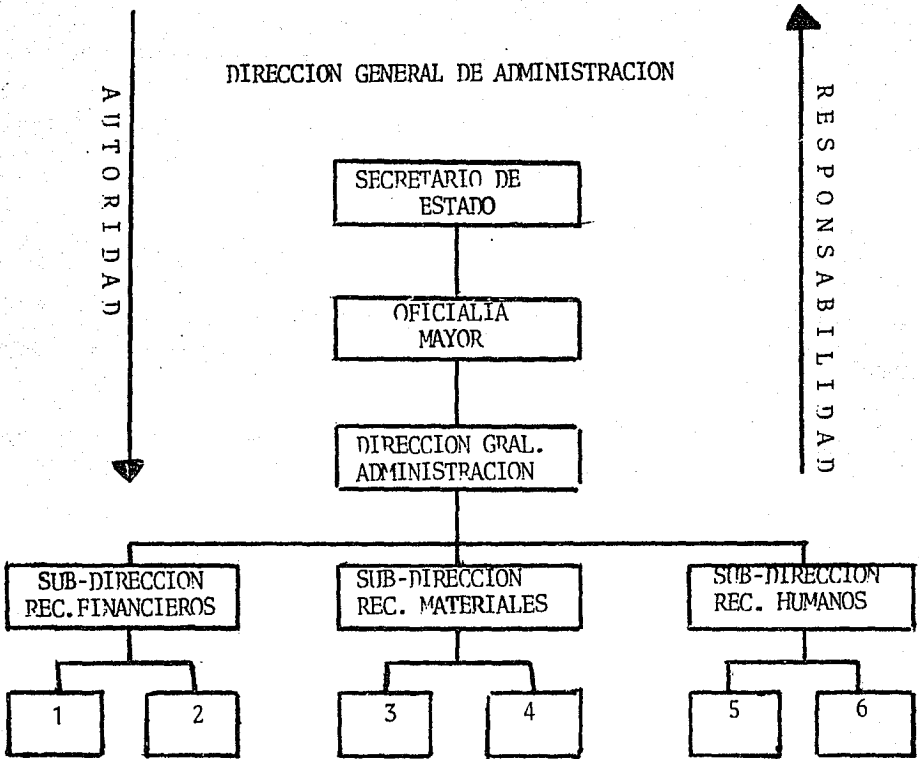
- Lineal.- donde la autoridad se delega en forma vertical y en línea. las ventajas de este tipo de organigrama es que cada sub-director manda directamente a sus subalternos, cada miembro de la organización sabe de quien recibe , y a su vez, a quién debe entregar sus informes. Aunque esto dificulta la capacitación y la creación de nuevos ejecutivos; la comunicación es lenta.

- Funcional.- este tipo de organigrama es muy importante, ya que se lleva a cabo al máximo la especialización. Cada persona se ocupa de los problemas que conciernen directamente a sus funciones. Existe mayor eficacia y rápida adaptación en caso de cambio. Aunque en este tipo de organigrama se da la duplicidad de mando, y se dificulta la autoridad y responsabilidad de cada jefe de departamento.

El organigrama Funcional también es llamado de funciones; ya que tienen por objeto indicar, en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones o labores de los órganos representados. También muestra la estructura administrativa de una institución o parte de ella.

A continuación mostramos dos ejemplos de los dos diferentes tipos de organigramas más importantes y usuales.

ORGANIGRAMA LINEAL

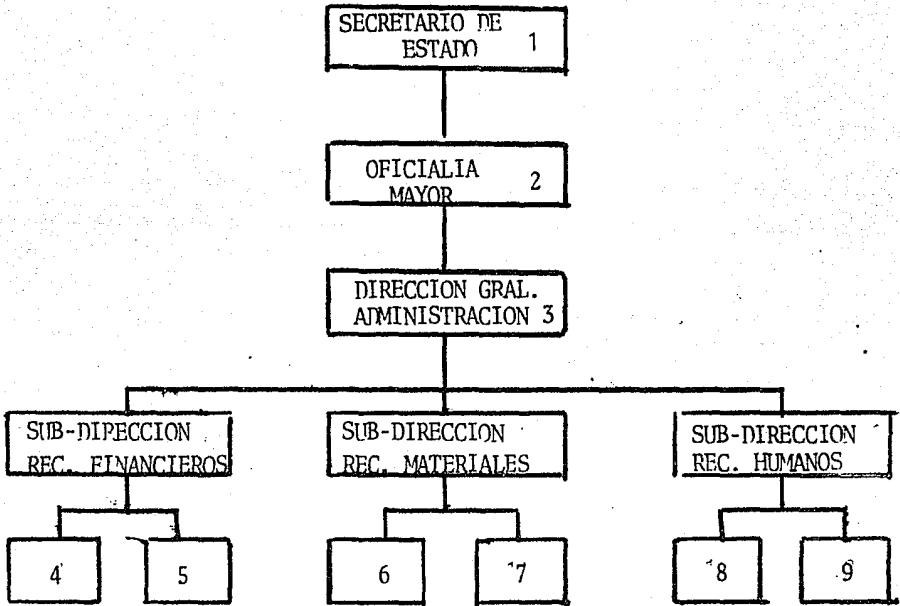


- 1.- DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD
- 2.- CONTROL PRESUPUESTAL
- 3.- COMPRAS Y ALMACEN
- 4.- MANTENIMIENTO Y VIGILANCIA
- 5.- DEPARTAMENTO DE PERSONAL
- 6.- OFICINA DE SERVICIOS SOCIALES

ORGANIGRAMA LINEAL: aqui la autoridad se delega en forma vertical y en línea. Las ventajas de este tipo de organigrama es que cada sub-director manda directamente a sus subalternos. La comunicación es lenta.

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION



- 1.- SECRETARIO DE ESTADO: Fijación de políticas, programas y objetivos
- 2.- OFICIALIA MAYOR: Coordinación administrativa.
- 3.- DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION: Administración de los Recursos.
- 4.- DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD: Contabilidad general, caja y pagos.
- 5.- CONTROL PRESUPUESTAL: Costos, finanzas y programas presupuestales.
- 6.- COMPRAS Y ALMACEN: Control de entradas y salidas de mercancía y la adquisición de bienes de consumo inmediato y duradero.
- 7.- MANTENIMIENTO: Conservación del edificio en buen estado.
- 8.- DEPARTAMENTO DE PERSONAL: Reclutamiento, selección y contratación de personal a todo nivel.
- 9.- OFICINA DE SERVICIOS SOCIALES: Prestaciones.

MÉTODOS DE SUPERVISIÓN DENTRO DEL SECTOR PÚBLICO.

El cuadro sinóptico que mostramos a continuación, se trata de un cuadro sobre el ciclo de vida de un sistema, y consta de cinco etapas:

- Síntesis.- es la definición, alcances y valor del proyecto.
- Análisis.- es la evaluación de métodos configuración de equipos y métodos y técnicas.
- Diseño.- son programas y documentación. Manuales y procedimientos. Métodos de capacitación y programas.
- Implementación.- es la coordinación de conversiones, problemas de prueba y calendarios de capacitación.
- Mantenimiento.- son los errores del personal.

Este cuadro es con el fin de especificar las consideraciones a tomar en cuenta para la toma de decisiones en cada etapa, mostrando de esta manera los tipos y métodos de trabajo, actividades típicas, recursos humanos necesarios y resultados típicos que se presenten en cada una de estas etapas.

MÉTODOS DE SUPERVISIÓN DENTRO DEL SECTOR PÚBLICO:

E T A P A	TIPO DE TRABAJO	MÉTODOS DE TRABAJO	ACTIVIDADES TÍPICAS	CARAC. REC.HUM. REQUERIDOS	RESULTADOS
SINESIS: es la definición, alcances y valor del proyecto.	Definir las necesidades de la admn. y desarrollar concepciones que satisfagan necesidades.	-Trabajo en equipo -Entrevistas -Investigaciones	-Determinación de necesidades. -Definición de objetivos. -Negociación y estudio de temas.	Personal interno : -Antecedentes en la organización. -Capacidad creativa. -Experiencia a nivel directivo.	Un programa aprobado que se pueda implantar.
ANÁLISIS: es la evaluación de métodos Configuración de equipos, y métodos y técnicas.	Diseñar el sistema específico, incluyendo modelos, definición de datos requisitos para su desempeño.	Asignación de proyectos en abstracto. Grupos pequeños e individuos. Coordinación a fondo.	Evaluación de métodos. Definición de datos. Flujo de información.	Analistas de sistemas con: capacidad analítica, habilidades matemáticas.	Un diseño preliminar.
DISEÑO: son programas y documentación. Manuales y procedimientos. Métodos de capacitación. Y programas.	Formular procedimientos, especificaciones para el procesamiento, formatos de doctos., necesidades de capacitación, etc.	-Asignación de proyectos a individuos determinados. -Objetivos específicos para cada uno	-Estudio de procedimientos. -Elaboración de material de capacitación.	Analistas de sistemas con: experiencias y antecedentes muy especializados. Conocimientos técnicos generales.	Las especificaciones del sistema.
IMPLEMENTACIÓN: es la coordinación de conversiones, problemas de prueba y calendarios de capacitación.	Capacitar gente y hacer la conversión de un sistema a otro.	Capacitación mutua teniendo objetivos específicos.	Capacitación secuencial o en conversión en paralelo, de un proceso al otro.	Personal con: conocimientos generales sobre el sistema. Iniciativa personal. Capacidad de comunicarse oral y escrito.	Un sistema de operación.
MANTENIMIENTO: son los errores del personal	Observar y evaluar la operación del sistema.	Proyectos individuales y de corto plazo.	Recibir y evaluar las quejas. Resolver problemas.	Personal con: Capacidad de liderazgo.	Consecución de los objetivos de la administración.

COMUNICACION

La eficiencia de todo el personal dentro del Sector Público desde la Administración superior hasta niveles más bajos, dependerán de la efectividad de la comunicación dentro de la organización.

Es muy importante que los jefes de departamento hagan comprender a su personal sus deberes de trabajo y la forma de cómo debe desempeñarlo. Ya que es importante la cooperación y el trabajo en conjunto que éstos realicen.

La comunicación es una red de operación que reúne a todos los miembros dentro de cualquier organización. La administración depende de los altos funcionarios para comunicar a sus subordinados; los objetivos y las políticas de la organización y a si mismo para que lleve hasta la administración las opiniones y sentimientos del personal dentro de la organización. Sin embargo, no siempre se cumplen los requerimientos de la administración acerca de que el jefe de departamento sea su agente comunicativo, ya sea debido a la falta de las habilidades necesarias por parte del jefe de departamento para recibir, interpretar y transmitir información, o bien debido a que existen barreras que impiden un flujo libre entre la administración superior y el jefe de departamento. Algunas de las barreras son el resultado de una deficiente planeación organizacional.

El Sub-Director o Jefe de Departamento que adquiere habilidad en la comunicación es necesario que tenga una cercana atención, sobre lo que las

personas dicen, sus actitudes y sentimientos.

TIPOS DE COMUNICACION:

- 1.- LENGUAJE ORAL: esta comunicación es más frecuente, ya que tiene la ventaja de ser rápido, implica menos trabajo que la comunicación escrita.
- 2.- LENGUAJE ESCRITO: esta comunicación es esencial. Algunos tipos de comunicación escrita son los memorandums, los periódicos, boletines y señales! En este tipo de comunicación no existe un contacto personal, al menos de que sea para una discusión.
- 3.- COMUNICACION FORMAL: esta comunicación se da entre el personal de acuerdo con líneas establecidas de autoridad. Un jefe de departamento que proporcione instrucciones a un subordinado está llevando a cabo una comunicación formal, basadas en las líneas de autoridad; mientras que la secretaria de una oficina que discute un problema con el departamento que le corresponde, esta siguiendo líneas de procedimientos de comunicación.

La comunicación formal puede fluir hacia abajo, hacia arriba y en direcciones horizontales.

COMUNICACION HACIA ABAJO: Una comunicación que se origina en la administración y se dirige hacia los subordinados.

COMUNICACIÓN HACIA ARRIBA: Es la que proviene de los subordinados para expresar sus ideas, actitudes y sentimientos a aquellos de mayor jerarquía organizacional.

COMUNICACION HORIZONTAL: Es la comunicación entre el personal que se encuentra aproximadamente en los mismos niveles dentro de la estructura de la organización.

- 4.- COMUNICACION INFORMAL: Este tipo de comunicación tiene lugar entre amigos y compañeros cuya relación es independiente de la autoridad y de las funciones del trabajo.

DESCRIPCIONES DE TRABAJO Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS:

Uno de los medios más importantes de comunicación con el personal es la descripción del trabajo. Es por esto que es importante tener manuales de procedimientos de operación con el objeto de que se pueda alcanzar un grado razonable de uniformidad, eficiencia y seguridad.

COMUNICACION DENTRO DEL SECTOR PUBLICO:

Los administradores en general, tienden a comprender el proceso de comunicación en términos de papeleo, redes telefónicas, juntas de comités o en términos lineales. El primer modelo que se utilizó de un sistema administrativo de información fué el organigrama, donde se muestra la estructura orgánica y funcional. Constituye una clara explicación de la diversificación de las tareas, funciones campos de competencia y los tramos de responsabilidad desde el punto de vista de la alta dirección. Este enfoque ha conducido a que se generen cuellos de botella en las comunicaciones, congestionando los altos niveles de dirección, debido ha que se ha desarrollado un sistema ambiguo de jerarquías de autoridad y responsabilidad.

La solución a todos estos problemas son:

- * Volver a dibujar el organigrama. Aunque esta solución sólo genera conflictos de política interna entre los administradores, porque todos tratan de quedar lo más cerca posible del jefe en el diagrama formal y...
- * agregar más órganos a la jerarquía burocrática, creando intermediarios especiales para interpretar la información, como pueden ser los comités, coordinadores, etc.

En el caso de los sistemas administrativos de un ciclo de planeación y ejecución se han visto diferentes tipos de modelos, pero el más común utilizado en México es el siguiente:

CICLO ADMINISTRATIVO: (DIAGRAMA DE BLOQUES)

--PLANEAR----ORGANIZAR----INTEGRAR---- DIRIGIR----CONTROLAR --

Este diagrama de bloques nos muestra también ciclos de comunicación de doble vía. Es de doble vía, porque si planeamos en seguida tenemos que organizar, pero si encontramos nuevas necesidades que no se habían tomado en cuenta, volvemos a planear.

CAPITULO V

INTEGRACION DEL SECTOR
PUBLICO

DEFINICION

TECNICAS DE LA INTEGRACION

FUENTES DE RECLUTAMIENTO Y
SELECCION DE PERSONAL A
NIVEL FUNCIONARIO

CAPITULO V

INTEGRACION:

INTEGRAR: es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

TECNICAS DE LA INTEGRACION:

Las técnicas de las que se vale la integración para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos son los siguientes:

1.- **RECLUTAMIENTO:** su finalidad principal es hacer que las personas ajenas a la investigación sean parte de ella, despertando el interés necesario.

FUENTES DE RECLUTAMIENTO: Para realizar una buena selección, se requiere buscar en todos los medios de reclutamiento disponibles. Una búsqueda eficaz tiene que hacerse en todas las fuentes de personal. Mientras más sea el número de candidatos, más oportunidad habrá de conseguir exactamente lo que se busca.

PRINCIPALES MANERAS DE CONSEGUIR PERSONAL A NIVEL FUNCIONARIO:

- Avisos clasificados
- Anuncios desplegados
- Agencias de colocación
- Clubs o Sociedades de hombres de negocios
- Organizaciones de Servicios Sociales
- Clientes

2.- SELECCION: Tiene por objeto, escoger entre varios candidatos a aquellos que para esta actividad sean los más idóneos.

A nivel funcionario dentro del Sector Público es importante una descripción de puesto, un registro completo de lo que se exige a un funcionario en el desempeño de sus labores. Contando con esta descripción, la persona encargada de la selección podrá hacer una entrevista más eficaz antes de las pruebas, porque se basará en requisitos reales del puesto, no en generalidades.

Las descripciones de puestos debe contener los siguientes datos:

- * Identificación del puesto.
- * Ubicación dentro de la estructura organizativa.
- * Definición del puesto (Función básica).
- * Funciones y responsabilidades principales.
- * La autoridad, donde se indican los puestos subordinados, las facultades para aprobar o decidir sobre algún asunto así como sus relaciones de línea y de consulta.
- * Las relaciones de coordinación con otros departamentos o puestos dentro del Sector Público.
- * Los requisitos del puesto en cuanto a escolaridad y experiencia.

TECNICAS DE SELECCION:

Las etapas más usuales que se emplean para "El hombre adecuado, para el puesto adecuado" son los siguientes:

- Hoja de solicitud
- Entrevista
- Pruebas
- Investigaciones
- Exámen Médico

ENTREVISTAS:

La entrevista es una de las armas más valiosas que dispone el entrevistador, sirve para completar datos del solicitante y para poder hacer una evaluación personal del candidato.

Las entrevistas cuidadosamente efectuadas, son auxiliares y muy útiles para la selección. Debidamente conducidas se puede juzgar cuáles son los candidatos que ofrecen más posibilidades para el puesto. Se podrán explorar a fondo los antecedentes, adiestramiento y educación del candidato, y se harán preguntas pertinentes directamente. Se podrán conocer sus aspiraciones, intereses y actividades. La entrevista es el complemento de otros medios y la parte más importante y más provechosa del programa del programa de selección.

Una de las cualidades personales del candidato a nivel ejecutivo que generalmente se considera importante, es la energía en el mando.

Estos dotes de mando generalmente van unidas al interés y a la facultad de manejar gente. El punto decisivo está, no en descubrir los conocimientos y aptitudes que posee el candidato, sino su habilidad y voluntad para ponerlos en práctica. La energía y las aptitudes se conjugan para formar una combinación ideal.

TIPOS DE ENTREVISTA:

- 1.- ENTREVISTA PRELIMINAR: Sirve para descartar a los candidatos que no cumplen con los requisitos elementales para el puesto.
- 2.- ENTREVISTA DIRIGIDA: Se lleva a cabo de conformidad con un patrón en el cual se analiza y valora la historia del candidato y su experiencia con respecto a las cualidades que exige el puesto.
- 3.- ENTREVISTA COMPARTIDA: Sirve para comparar los criterios de diferentes personas acerca del candidato entrevistado, así se reduce considerablemente el índice de prejuicios personales y de preferencias individuales.
- 4.- ENTREVISTA FINAL: Es en la que se confiere el puesto al candidato.

PRUEBAS O TESTS:

Para que una prueba o test psicotécnico pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinados su estandarización, su confiabilidad y su validez.

Las pruebas son apreciaciones de cualidades o características, que se obtienen mediante observación y calificación en determinadas situaciones standarizadas. Llenan una necesidad definida en la dirección de personal, porque revelan probables datos sobre la manera cómo se conducirá el candidato.

Las Pruebas más comunes son:

- 1.- PRUEBA DE INTELIGENCIA: Esta prueba mide la agilidad y capacidad mental. El razonamiento verbal y la habilidad para los números.
- 2.- PRUEBA DE APTITUD: Indica la relativa destreza en la actuación física que deba tener el candidato.
- 3.- PRUEBA DE HABILIDAD ESPECIAL: Son preguntas bien seleccionadas y redactadas; se determina el conocimiento y comprensión del candidato en una área específica.
- 4.- PRUEBA DE PREFERENCIAS: Es determinar hasta qué punto se inclina el candidato hacia determinadas áreas o actividades.
- 5.- PRUEBA DE PERSONALIDAD: Esta prueba incluye las emociones, su comportamiento en general, sus reacciones y la confianza en sí mismo.
- 6.- PRUEBA DE TEMPERAMENTO: Podemos encontrar los hábitos del candidato si es sociable o impulsivo.

Los test psicotécnicos son una gran ayuda para la selección y para ser útiles debemos contar con técnicas para su estandarización, determinación de validez y confiabilidad = para su administración.

Es importante que dentro del Sector Público tengan un adecuado departamento de selección y reclutamiento de personal para todos los niveles. Es muy importante ya que se presentan problemas por la dificultad de apreciar los méritos intangibles del interesado, como su capacidad mental, personalidad, sociabilidad, iniciativa, confianza y otros rasgos que puedan ser importantes y no se toman en cuenta para una adecuada selección.

INVESTIGACIONES:

Una de las mejores fuentes de los solicitantes está en sus ex-patrones para esta investigación los métodos más adecuados son:

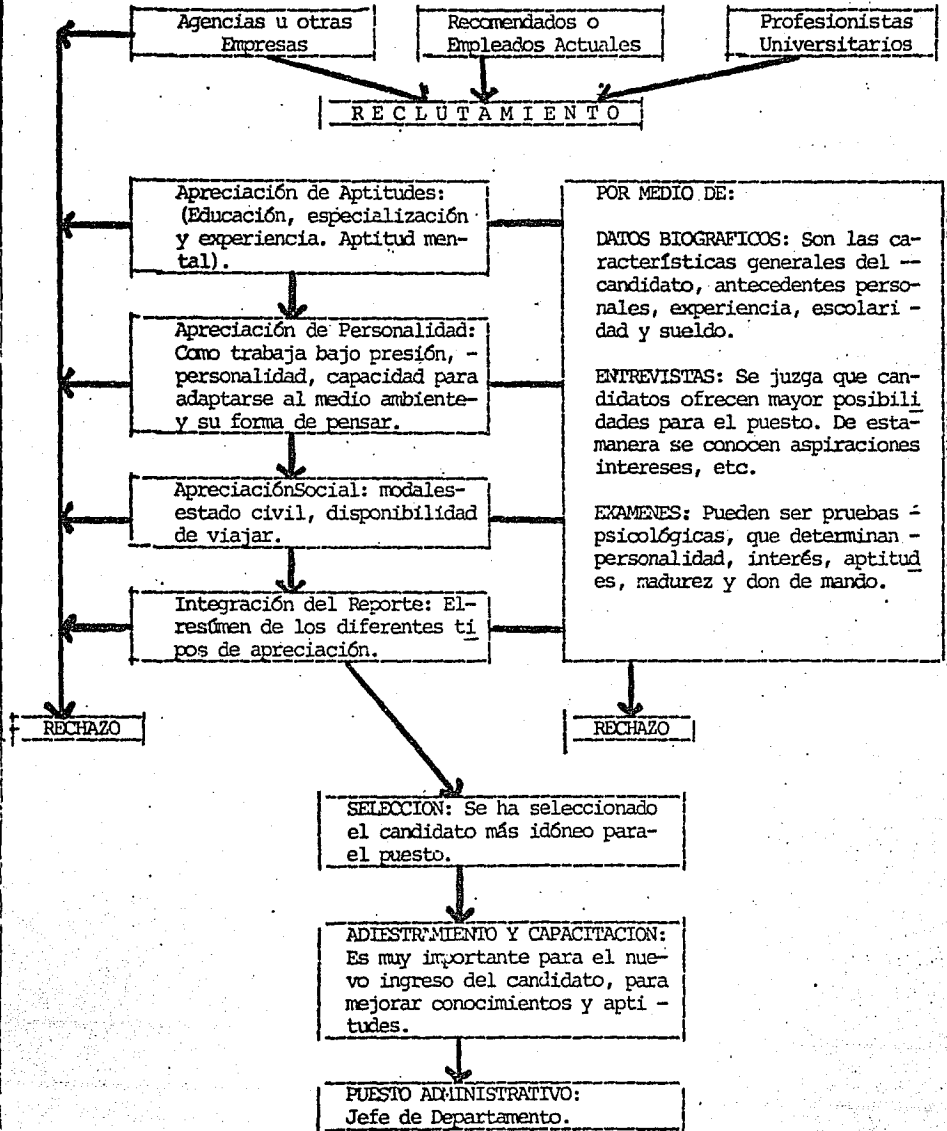
- * El contacto personal
- * Contactos por teléfono
- * La investigación por correo

EXAMEN MEDICO:

El examen médico lo debe realizar el médico de cada sector o en su lugar algún facultativo de prestigio.

La salud del personal que ingrese a cualquier tipo de organización, tiene relación directa, no solo con sus actividades físicas, sino con su actitud mental y su apariencia.

PROGRAMA DE SELECCION A NIVEL FUNCIONARIO



HOJA DE SOLICITUD: Se obtiene información y datos sobre la persona.

Mes _____ Día _____ Año _____

Sueldo Actual _____

Sueldo Ultimo _____

Sueldo que pretende _____

CLASE DE TRABAJO (S) QUE SOLICITA: _____

DATOS PERSONALES:

NOMBRE _____

APELLIDO PATERNO _____ APELLIDO MATERNO _____ NOMBRE _____

DIRECCION _____

CALLE Y NO. _____ IMP. _____ COLONIA _____ Z.P. _____

TELEFONO _____

CASA _____ OFICINA _____ DEJAR RECADO _____

FECHA DE NACIMIENTO _____ LUGAR DE NACIMIENTO _____

NACIONALIDAD _____ IDIOMAS QUE DOMINA _____ SEXO _____

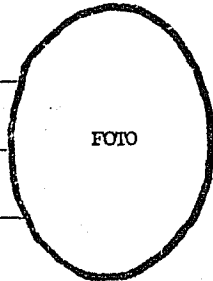
ESTADO MIGRATORIO (DE NO SER MEXICANO) _____ TIPO DE DOCUMENTO _____

REG: FED: CAUS: _____ NO. I.M.S.S. _____ ESTADO CIVIL _____ NO. HIJOS _____

NIVEL DE ESTUDIOS TERMINADOS _____ TITULO _____ NO. REG. CED. _____

PUEDA RADICAR EN ALGUNA PARTE DE LA REPUBLICA _____ PUEDE VIAJAR _____

ESTATURA _____ MTS. PESO _____ KGS. TIENE AUTOMOVIL _____ MARCA _____ MODELO _____



EXPERIENCIA PROFESIONAL:

FECHAS DE SERVICIO			EMPRESA	ACTIVIDAD DE LA EMPRESA	PUESTOS Y SUELDOS	MOTIVO DE SEPARACION
DESDE	HASTA	NOMBRE				
MES	MES	NOMBRE			PUESTO OCUPADO	
19	19	DIRECCION			SUELDO INICIAL SUELDO FINAL	
MES	MES	NOMBRE			PUESTO OCUPADO	
19	19	DIRECCION			SUELDO INICIAL SUELDO FINAL	

HAGO CONSTAR QUE LAS DECLARACIONES HECHAS POR MI EN ESTA FORMA SON VERIDICAS.

COMENTARIOS:

F I R M A _____

FECHA _____

CLAVE _____

EVALUACION DEL CANDIDATO

DATOS PERSONALES:

Nombre _____ Sexo _____

Ocupación _____ Edad _____

	MB	B	R	P	I
PRESENTACION:					
Impresión general	_____	_____	_____	_____	_____
CONDUCTA:					
Aborda situación	_____	_____	_____	_____	_____
Se conduce	_____	_____	_____	_____	_____
Verbalización	_____	_____	_____	_____	_____
Maneja estabilidad entrevista	_____	_____	_____	_____	_____
CAPACIDAD:					
Juicio	_____	_____	_____	_____	_____
Habilidad para escuchar	_____	_____	_____	_____	_____
Habilidad para guiar una conversación	_____	_____	_____	_____	_____
Habilidad de adaptación a situaciones	_____	_____	_____	_____	_____
PERSONALIDAD:					
Energía	_____	_____	_____	_____	_____
Empuje	_____	_____	_____	_____	_____
Agresividad	_____	_____	_____	_____	_____
Seguridad	_____	_____	_____	_____	_____
EVALUACION:					
Preparación	_____	_____	_____	_____	_____
Desarrollo	_____	_____	_____	_____	_____
Estabilidad Laboral	_____	_____	_____	_____	_____

COMENTARIOS: _____

- MB..... MUY BIEN
- B..... BIEN
- R..... REGULAR
- P..... POBRE
- I..... INADECUADO

NOTA: SE RECOMIENDA UNIFICAR CRITERIOS DE INTERPRETACION.

**CUESTIONARIO UTILIZADO PARA LA
INVESTIGACION.**

INTERPRETACION Y CONCLUSION

- Jefes de Departamento
- Sub-Directores

METODO DE SELECCION DE MUESTREO

- Jefes de Departamento
- Sub-Directores

GRAFICAS

CONCLUSIONES GENERALES

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DISEÑO DE LA HIPOTESIS

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFIA

CUESTIONARIO

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.- Cúal es el nombre del puesto que ocupa ?

3.- Qué escolaridad se requiere para cubrir las necesidades de su puesto ?

Primaria () Secundaria () Preparatoria o equivalente ()

Profesional () Postgrado ()

4.- Cúales son los principales conocimientos que se requieren para desempeñar su puesto ?

5.- Qué experiencia se requiere para ocupar un puesto similar al suyo ?

6.- Los estándares de Actuación en el trabajo para sus conocimientos los considera:

Altos () Medios () Bajos ()

7.- Cómo considera Ud. la Productividad de su departamento ?

Alta () Media () Baja ()

8.- Cómo considera Ud. la Productividad en general de la Secretaria ?

Alta () Media () Baja ()

9.- Cómo considera la efectividad de Políticas y Procedimientos dentro de la Organización ?

Alta () Media () Baja ()

10.- En qué grado considera Ud. que se aprovechan los Recursos:

	Alto		Medio		Bajo
Humanos:	100	75	50	25	0

Técnicos: _____

Financieros: _____

11.- Cúales son los Recursos en Materia de Administración y Organización con que se puede contar dentro de la Secretaria ?

12.- Los ha usado ?

Si ()

No ()

13.- Diga si tuvo conocimientos sobre lo siguiente, especifique en donde los obtuvo y el grado en que los tiene.

CONOCIMIENTOS DE :	ESCUELA	CURSOS ESPECIALES	INSTITUCION O SECTOR		POR SU CUENTA	TIEMPO	GRADOS			
			PRIVADO	PUBLICO			AMPLIOS	MEDIOS	LIMITADOS	NINGUNOS
Planeación										
Administración por Objetivos o por re- sultados.										
Manejo, Elaboración de Presupuestos.										
Manejo de Costos.										
Toma de Decisiones.										
Manejo de Juntas.										
D.O.										
Coordinación y Di- rección										
Admon. de Oficinas.										
Conoc. Legales so- bre su trabajo.										
Comunicaciones.										
Sistemas y Procedi- mientos.										
Admon. de Personal.										
Adm'n. Pública.										
Motivación y Enri- quecimiento del tra- bajo.										
Entrenamiento de - Colaboradores.										
Estilos de Super- visión y Gerenciales.										
Culificación de Méri- tos, Evaluación de la actuación.										
Trabajo en equipo.										
Control,										
Organización.										
Delegación.										
Escuela Administrativa										

III CAPACITACION:

- 14.- Esta preparado Ud. para ocupar el puesto superior inmediato al suyo ?
Si () No ()
- 15.- Cómo considerará Ud. 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 que periodicidad ?
Si (), periodicidad:
No (),
- 17.- Que nivel de preparación y/o capacitación tienen el personal de su mismo nivel jerárquico ?
Alto () Medio () Bajo ()
- 18.- Cree Ud. que la capacitación que tiene la gente de su misma jerarquía sea adecuada para las funciones que desempeña ?
Si (), porque:
No (), "
- 19.- Que instituciones conoce Ud. de capacitación en el Sector Público ?
- 20.- Cuántas veces las ha usado ?
Una () Dos () Tres () Cuatro () Cinco () Más ()
- 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 () Buena () Regular () Mala ()
- 23.- Recibió Ud. entrenamiento previo para el puesto que ocupa ?
Si () No ()
- 24.- Es capacitado el personal de nuevo ingreso dentro de la Secretaría ?
Si () No ()
- X 25.- Existe alguna dependencia que lo hace dentro del Sector Público ?
Si () cuál es su opinión de ella _____

No ()
- 26.- Cúal es su opinión del entrenamiento que se otorga en general en el Sector Público a los funcionarios ?
Excelente () Buena () Regular () Mala ()

27.- ¿Cuál es su opinión del entrenamiento que se otorga en general en el Sector Público a los empleados ?

X 28.- Considera Ud. que el entrenamiento ayuda a mejorar el desempeño del trabajo ?

Mucho ()

Poco ()

Nada ()

29.- Considera Ud. que su personal tiene un entrenamiento adecuado ?

Si (), porque:

No ()

30.- ¿Qué sugerencias de entrenamiento tiene Ud. 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 adecuada a su nivel ?

Si ()

No ()

33.- Existe apoyo por parte de la dirección para realizar los programas de capacitación ?

Si ()

No ()

34.- ¿Qué tipos de comunicación existen dentro de su área ?

X 35.- A su juicio es adecuada esa comunicación ?

Si (), porque: _____

No (), porque: _____

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 Ud. 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 Ud. que los conocimientos de Administración Pública que tienen los funcionarios a su nivel, sean suficientes para el desempeño de sus funciones ?

INTERPRETACION Y CONCLUSION

JEFES DE DEPARTAMENTO

La encuesta que realizamos dentro del 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 refleja 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. De está forma poder completar 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 de edad; el 46 % entre los 36 y 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, empuje y de ideas modernas, para poder desarrollar óptimamente las funciones que tienen encomendadas dentro del Sector Público.

Se observo que el 94 % es de sexo masculino y solamente el 6 % femenino, esto nos indica que predomina el hombre en todo lo relacionado a las funciones que se desarrollo dentro del Sector; y por lo tanto la mujer se encuentra en una situación que bién 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 % es soltero, el resto o 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 encontro que el:

- * 30 % es del área de Finanzas
- * 31 % Recursos Humanos
- * 16 % Informática
- * 10 % Mercadotecnia
- * 6 % áreas Técnicas
- * 4 % Producción
- * 3 % área Legal

Como se puede observar existe una notable cantidad de jefes enfocados sobre todo en los Recursos Humanos y Recursos Financieros, siguiendo en grado de importancia la Informática, Producción y el área 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 solo 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.

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 requieren 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 dentro de 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 Jefe de Departamento, se desarrolla esencialmente en conocimiento 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 ésta 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 tienen 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 ésta forma visualizar mejor el panorama que presenta el Sector y desarrollar sus funciones óptimamente para una mejor toma de decisiones que coadyuven a lograr los objetivos del organismo a que pertenecen.

Se observa, que en general los Jefes desempeñan funciones medianamente (50 %) es decir que cumplen con su cometido suficientemente y que solo el 47 % lo hacen en forma eficiente, preocupandose por alcanzar las metas y objetivos encomendados. Existe además un 3 % que no tiene el interés, que en concreto es gente que debería de ser desplazada para que no siga ocasionando deficiencias en la Administración Pública.

Los Jefes concideran que en un 52 % de 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, siendo posible poder incrementar por medio del aprovechamiento de los Recursos en materia de Administración, en una forma más eficiente así como también por medio de la aplicación de mejores técnicas que se adecuen a la Institución y que permiten aumentar la productividad.

La opinión de los Jefes en cuanto a la PRODUCTIVIDAD EN GENERAL DENTRO DEL SECTOR, la considerarán en un 35 % alta, media en un 49 % y baja en un 16 %. De ésta relación podemos concluir que la productividad dentro del Sector Central es regular, es decir no cumplen con los lineamientos que han sido estipulados de la Reforma Administrativa; y como consecuencia no se alcanzan los niveles deseados de Productividad.

En relación a la EFECTIVIDAD DE LAS POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS dentro del Sector Público, podemos conciderar que son efectivas medianamente ya que el 48 % opina que son efectivas en regular forma; con esto 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 diferencias que arrastran el sistema.

El análisis muestra que el grado en que se aprovechan los RECURSOS HUMANOS es deficeinte en general ya podría analizarse en mejor forma, es decir se cuenta con el personal necesario pero no es aprovechado eficientemente, pués el 50 % opina que se utiliza medianamente, el 35 % que representa la tercera parte opina que se aprovecha en forma eficiente, y solo el 15 % cree que no se aprovecha como debería de ser. Mucha gente no esta ubicada en el puesto adecuado de acuerdo a la preparación que ha obtenido, ya que no existe en el sistema de la Administración Pública una adecuada selección de personal.

Los RECURSOS TECNICOS se aprovechan también en forma regular, el 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 de la existencia de los mismos, no son utilizados en forma eficiente.

En cuanto a los RECURSOS FINANCIEROS en concreto, afirmamos que el aprovechamiento es alto, o sea el 50 % de los Jefes opinan lo mismo y el 38 % dice que su aprovechamiento es medio; a nuestro juicio creemos que este tipo de recursos es aprovechado al máximo, por que 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 gran cantidad de recursos en materia de administración y organización, con esto hacemos relación de que la mayoría de los Jefes, las funciones que desempeñan, los objetivos que persiguen de la organización, la efectividad de políticas y procedimientos, la actuación en su trabajo, se aprovechan medianamente, en general, ya que desconocen la existencia de estos; es decir que 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 solo un 65 % cree conocerlas y haberlas usado alguna vez. Esto baja la incertidumbre de que las hayan usado en forma eficiente, y el resto o sea el 35 % que nunca las han usado y en algunos casos ni las conocen.

Por otra parte el 80 % de los Jefes opinan que pueden 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 si es posible esto, pero hacemos la observación que la mayoría tiene poca experiencia dentro del Sector Público, 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 son: (VER ANEXO I)

CUANTITATIVAS:

El 32 % de los Jefes de Departamento tienen un grado amplio de conocimientos en relación a 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, esto nos indica que esta tercera parte desempeña sus funciones de una manera regular, que aunque conoce las disciplinas nos las domina lo suficiente como para implantarlas 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 ésta dispersa en todo 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 el 26 % que es en si representativo dentro de la muestra, que está influyendo en 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 solo 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 hecha referencia anteriormente.

CUALITATIVOS: ()

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

El análisis muestra que el 14 % proviene del Sector Privado, lo cual 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 estos asciende a 26 % o sea de más de una cuarta parte de los Jefes ha adquirido conocimiento de las disciplinas a que nos hemos referido anteriormente dentro del 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 ésta 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 Público.

Continuando con el análisis de éste 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 si quiera media inclinación hacia la capacitación del funcionario Público, esto reviste vital importancia se concidera 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 en general el 58 % posee un alto grado de preparación y/o capacitación. Así como un 39 % en términos medios se puede considerar preparado y capacitado.

En función al análisis anterior y en el grado que pueden tener cierta capacitación, los Jefes de Departamento, ésta preparación 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 5 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 el 56 % las conoce, y el 44 % opina que no existe una impartición a los funcionarios de capacitación dentro de estas Instituciones.

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, solo 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 administración o en algunas ocasiones por méritos propios, sin embargo tenemos que un 25% si recibe una preparación previa, cosa que particularmente nos parece por demás erróneo, 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 una buena medida 47 % del personal que ingresa a prestar sus servicios dentro del Sector Público está preparado para hacerla con un margen de eficiencia aceptable, aunque la proporción se pueda anotar muy grande, en números es altísima y obedece a el standar de eficiencia que encontramos en el Sector.

De la capacitación de los subordinados parece ser que no existe una preocupación por parte de los Jefes de Departamento, dado 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 si es significativo; opinamos que por no existir entrenamiento para funcionarios lo calificarán de malo, esto es, que podemos inferir aunque los parámetros se disparan el entrenamiento a funcionarios es obviamente deficiente.

Como anteriormente se menciona, 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 a el 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 desempeño del trabajo, pero hemos visto que no se preocupan por llevarlo a cabo. Esto nos lleva a concluir que en cierta medida son irresponsables dentro del funcionamiento de la dependencia a que están adscritos.

Dentro del Sector Público el personal no está del todo adecuadamente entrenado, ni las dimensiones que debería 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 decimos "solo" porque, en función a las actividades y requerimientos del Sector, ésta producción resulta insuficiente.

Deducimos que dentro de las áreas que más se recomienda un entrenamiento para el mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos, se encuentran básicamente los de tipo administrativo, de las cuales es notoria la inclinación hacia los recursos Humanos, Financieros 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 emanda ya de la propia Institución o de las ciencias administrativas que sea utilizada como instrumento idóneo para reclutar al personal adecuado.

Existen técnicas para 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 éste 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 adecuados. Aunque los datos muestran que un 19 % de Direcciones nos presentan apoyo a dichos programas, creemos que ésta proporción es muy cuestionable.

El TIPO DE COMUNICACION que encontramos a éste 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 mixta dentro del Sector.

Casi todos los Jefes utilizan éste tipo de comunicación por considerar la 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 de Departamento, consideramos que es relativo en función de la importancia que reviste la decisión a tomar, ésto es dentro del Departamento que preside, tiene amplia autonomía en tomar decisión, siempre y cuando esta 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 de reclutamiento para la selección del personal, tampoco está completamente claro cuáles son los sistemas de calificación de méritos a los subordinados. Existen algunos "sistemas" que tienen por características el ser empíricos, pero no siempre son los adecuados.

Dado que de la muestra el 46 % conoce técnicas de calificación de méritos, de éste el 33 % son técnicas y el 21 % 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.

El porcentaje de Jefes de Departamento que los conoce es de 96 %.

Dentro del Departamento los subordinados tienen en la toma de decisiones un papel importante, pues aportan sus conocimientos y opinan en un 60 % de las mismas que es buena, realmente son pocos los que 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 importantes para el desarrollo íntegro del Sector Público.

ANALISIS E INTERPRETACION

(SUBDIRECTORES)

Encontramos que los puestos de Sub-Directores, el 48 % están desempeñados por gente de 25 a 35 años de edad, el 23 % lo ocupan personas de 36 a 45 años y el resto fluctúa 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 masculina predomina, ya que el 98 % de los puestos son ocupados por ellos y el resto ocupado por el sexo femenino. En cuanto al estado civil, el 2 % es soltero y el 98 % son casados.

El GRADO DE ESCOLARIDAD que se requiere mínimo para poder desempeñar el puesto de Sub-Director es el profesional, ya que se necesita licenciatura de alguna carrera preferentemente de ciencias sociales. El análisis nos muestra que el 94 % tiene licenciatura y el 6 % postgrados. Lo ideal es que todos los Sub-Directores tuvierán postgrado, para el mejor desempeño de su puesto, y así tendrían una visión más amplia sobre los problemas a resolver.

Los niveles de Sub-Dirección tienen como características estar enfocados a los Recursos Humanos. En relación a las funciones que se desempeñan en una Sub-Dirección 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.

Observamos que se 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 Sub-Directores por la importancia que reviste su puesto y las bases de conocimientos administrativos-técnicos que deben poseer su rendimiento con relación a las funciones que deban realizar, es, en sus dos terceras partes de alta calidad

Los resultados que se obtuvieron en el RENDIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD de cada Sub-Director 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 Sub-Directores, la calificación en general con respecto al rendimiento de la Productividad del Sector Público fué media que abarco el 50 %, como podemos inferir que a pesar del esfuerzo de las sub-direcciones (en los cuales se calificarón 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 POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS dentro del Sector es con rendimiento medio, ésto 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, y deje ser un trámite en sí complejo y complicado; en la cual se ocultan irresponsabilidades, impreparación, antiprofesionalismo, etc. La Reforma es renovar, implementar, concretar, actualizar, una serie de procedimientos, para que los resultados de los recursos que se utilizan sean altos.

En relación a los RECURSOS HUMANOS Y TECNICOS es de grado medio, con tendencia a un mejor aprovechamiento, aquí está el por qué del bajo rendimiento del Sector.

En cuanto a los RECURSOS FINANCIEROS, se utiliza en su totalidad pero son mal empleados.

Dentro del Sector Público y las dependencias que los 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 a los datos recabados, el 96 % de los Sub-Directores 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.

Considerarán 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 seis meses a un año y el 23% de un año a dos años).

Hacemos notar que la PREPARACION Y/O CAPACITACION del personal a éste nivel jerárquico similar, existe un índice que nos indica en general el 69 % posee un alto grado de preparación, el 31 % se considera medianamente capacitado.

La opinión que expresaron los Sub-Directores acerca de la CAPACITACION QUE TIENE EL PERSONAL de su misma jerarquía, es 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 Sub-Directores han usado por más de cinco ocasiones las Instituciones de capacitación del Sector Público, y el 60 % los ha utilizado de una 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 Sub-Directores conocen algunas DEPENDENCIAS DENTRO DEL SECTOR PUBLICO que imparte capacitación a nivel funcionario, el resto desconoce la existencia de estas dependencias.

La opinión acerca de los CENTROS DE CAPACITACION 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, solo el 33.5 % la calificó de buena, en tanto que un 21 % la calificó de regular, 25 % de mala, 8 % de excelente y el 12.5 % de muy buena; de estos 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 Sub-Directores recibió preparación previa; pero creemos que es un porcentaje demasiado elevado.

El 52 % del personal que ingresa a la Secretaría, tiene PREPARACION Y CAPACITACION aceptable para desempeñar medianamente las funciones del puesto.

El 67 % de los Sub-Directores conoce alguna INSTITUCION O CENTRO DE CAPACITACION DENTRO DEL SECTOR PUBLICO que imparte cursos de capacitación a niveles operativos. La opinión que tienen de éstos es buena,

notamos que los Sub-Directores tienen bastante interés por la capacitación.

Con respecto al ENTRENAMIENTO QUE OTORGA EN GENERAL EL SECTOR PUBLICO se recabarón los siguientes datos: el 4 % excelente, 48 % bién, 25 % regular y 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 PUBLICO 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 Sub-Directores considerán que el entrenamiento ayuda a mejorar el desempeño del trabajo, observamos que tienen en el entrenamiento de sus subordinados.

Considerarón que un 88 % de su personal está entrenado, comparado 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 emanda, 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 Sub-Directores opinaron que la SELECCION DE PERSONAL a su nivel, es adecuada.

El 98 % de los Sub-Directores 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 COMUNICACION que encontramos a éste 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 informal, por lo mismo concluimos que en general existe una comunicación mixta.

SUB - DIRECTORES

Con el objetivo de presentar un esbozo más confiable y que nos vislumbre las características que tienen los Sub-Directores del Sector Público, en cuanto al nivel de preparación administrativa que cubren el máximo desempeño de sus funciones, analizamos separadamente dos factores importantes en su estudio: Factores Cualitativos y Cuantitativos.

Como FACTOR CUALITATIVO; podemos observar que un 43.66 % del universo de Sub-Directores del mencionado Sector, han adquirido conocimientos generales de tipo administrativo en Instituciones de Educación Superior: lo cual nos indica que en estos niveles jerárquicos se encuentra gente que no ha cubierto 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 Sub-Directores 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 trascendencia sea bien llevada por gente que reúna conocimientos necesarios para un nivel tan importante en la estructura establecida.

Para el mejoramiento tanto de los niveles de capacitación y el desarrollo personal un 24.64 % del total del universo de Sub-Directores, 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, ésta por aclarar que la capacitación dada hasta el momento es definitivamente muy pobre en cuanto al curso de está y los objetivos que persigue: esto es:

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

Entre los Sub-Directores, 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 Sub-Directores, presentan indudablemente una mayor demanda de plazas para tales.

Es importante recalcar que la preparación que se les da a éstas personas a éste nivel, es porque no llegan a adquirir la capacidad de conocimientos que supuestamente el 100 % de Sub-Directores debieran tener: sin embargo, exclusivamente se cubre una muy mínima de capacitación y de muy baja calidad en aspectos 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 valor que éstas personas utilicen 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 nuestro gobierno ésta muy lejos de ser lo que desearíamos todos. Esto se lograría

cuando se requiera y se hagan modificaciones en las estructuras y sistemas del Gobierno Federal; con el objeto 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 numericamente 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 Sub-Directores alcanzan a tener el nivel medio de conocimientos, que en primer lugar para ese porcentaje, esta 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 administrativas 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.

METODO DE SELECCION DE MUESTREO

Una muestra debe ser representativa se va a ser usada para estimar las características de la población. Esta representatividad se determinará con alguna de las numerosas técnicas de muestreo, dependiendo del tiempo y habilidad disponibles para tomar una muestra y la naturaleza de los elementos individuales de la población. Los tipos más comunes de muestreo en forma aleatoria son los siguientes:

- 1.- MUESTREO ALEATORIO SIMPLE: Es aquel en que todos los elementos de la muestra tienen la misma probabilidad de ser seleccionados.
- 2.- MUESTREO SISTEMATICO: Es aquel en donde se escogen los elementos de acuerdo con alguna secuencia regular previamente establecida.
- 3.- MUESTREO ESTRATIFICADO: Este consiste en dividir a la población en grupos homogéneos y después los elementos de estos grupos son seleccionados ya sea al azar o por medio sistemático.
- 4.- MUESTREO DE CONGLOMERADOS: Es aquel que consiste en dividir la población en grupos para seleccionar una porción de los grupos al azar o sistemáticamente, para así poder tomar una muestra.

Analizando las características de nuestro campo de estudio y propiedades de nuestro tamaño muestral; consideramos que lo más adecuado para el muestreo, sería realizado por medio del MUESTREO ESTRATIFICADO, por las siguientes razones:

- 1.- Muestra población muestral la dividimos en Secretarías (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 prorratio 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 determinaremos estimando la media población con la siguiente fórmula:

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

Donde:

\bar{X} = Media Aritmética

χ = Media Poblacional

n = Tamaño de la muestra (Objeto del estudio).

Z = Intervalo de confianza, o sea, el recorrido hacia la izquierda y derecha de la media poblacional, que en términos de probabilidad son llamados coeficientes de confianza.

σ = Desviación estandar, basada en cada valor de los datos, calculándose con respecto a la \bar{X} (media aritmética) midiendo la dispersión alrededor de la media poblacional.

E = Es el error muestral máxima aceptado ($\sqrt{\bar{x}}$)

En base a los datos obtenidos del número de Sub-Directores y Jefes de Departamento, obtenemos los siguientes datos:

No.	SIGLAS	SECTOR PUBLICO	S U B-DIRECTORES	JEFES DEPTO.
1	S.C.T.	COMUNICACIONES Y TRANSPORTES	62	206
2	S.A.O.P.	ASENTAMIENTOS HUMANOS Y OBRAS PUBLICAS	25	103
3	S.P.P.	PROGRAMACION Y PRESUPUESTO	19	98
4	S.E.P.A.I.N.	PATRIMONIO Y FOMENTO INDUSTRIAL	19	117
5	S.C.	COMERCIO	64	126
6	S.G.	GOBERNACION	12	230
7	S.H.C.P.	HACIENDA Y CREDITO PUBLICO	120	650
8	S.R.A.	REFORMA AGRARIA	82	141
9	S.T.	TURISMO	16	51
10	S.A.R.H.	AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS	103	28
11	PEMEX	PETROLEOS MEXICANOS	117	240
12	D.P.	DEPARTAMENTO DE PESCA	42	102
T O T A L :			681	2092

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

<u>SUB-DIRECTORES</u>		
VALORES	DESVIACIONES	DESVIACIONES AL CUADRADO
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

$$\bar{x} = 681/12 = 56.75$$

Por lo tanto , la varianza es igual a:

$$S^2 = \frac{\sum fx^2}{N}$$

Sustituyendo en la fórmula anterior:

$$S^2 = \frac{18,226.22}{681} = 26.76$$

NOTA: En la fórmula de la varianza, $\sqrt{\quad}$ se utiliza para datos agrupados como el número o cantidad de valores (N o $\sum f$) de los datos.

Extrayendo la raíz cuadrada de la varianza, para encontrar la desviación estandar (S) tenemos:

$$S = \sqrt{\frac{\sum fx^2}{N}}$$

$$S = \sqrt{26.76}$$

$$S = \underline{5.17}$$

Y ahora determinaremos nuestro error estándar:

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{\sigma}{\sqrt{N}}$$

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{5.17}{\sqrt{27}}$$

$$\sigma_{\bar{x}} = \frac{5.17}{5.20}$$

$$\sigma_{\bar{x}} = \underline{.99}$$

NOTA: La n utilizada en la fórmula de error estandar, se considera como una muestra determinada aleatoriamente.

Nuestro intervalo de confianza (Z) es igual a 1.323 o sea, un 79.13% de confiabilidad en la muestra.

Por lo tanto, para determinar el tamaño muestral para muestra población de Sub-Directores, sustituimos en la fórmula:

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

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

$$n = \frac{(1.75) (26.73)}{.98} =$$

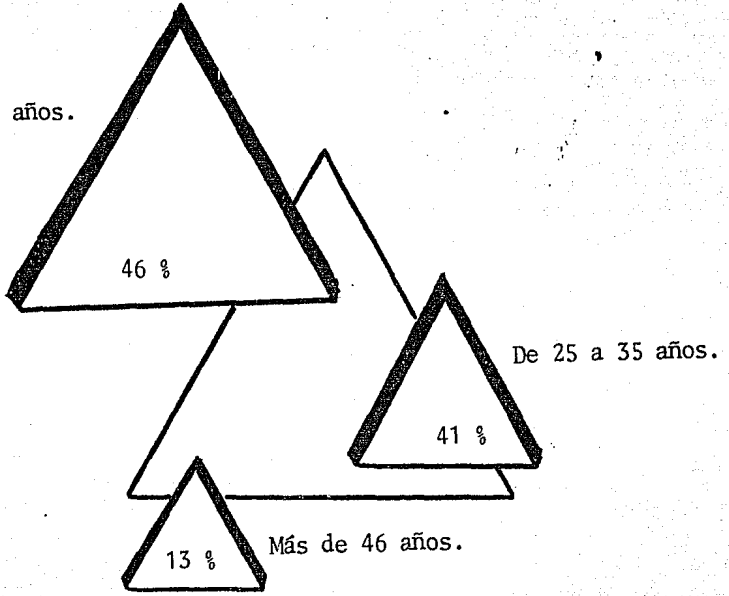
$$n = \frac{46.78}{.98} = 48$$

$$n = 48 \text{ (Tamaño Muestral)}$$

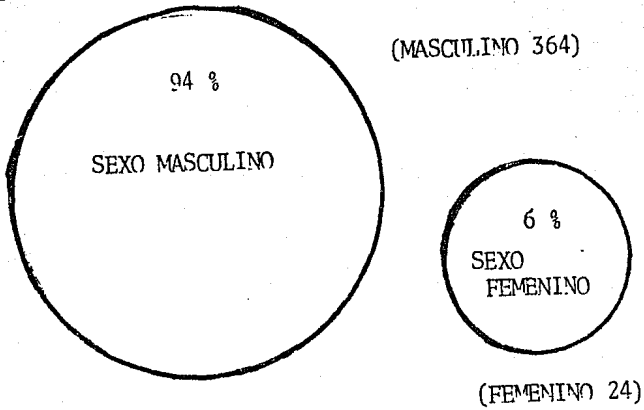
GRAFICAS

E D A D

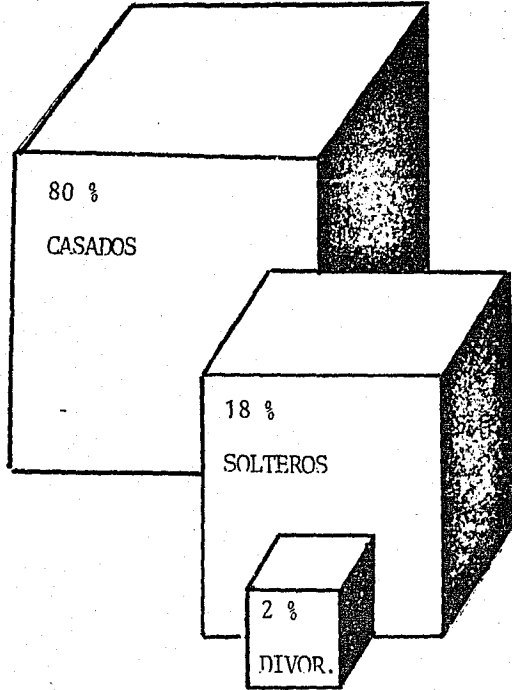
De 36 a 45 años.



S E X O

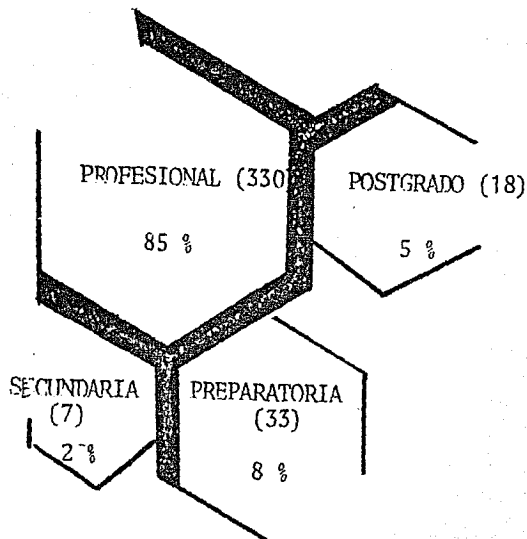
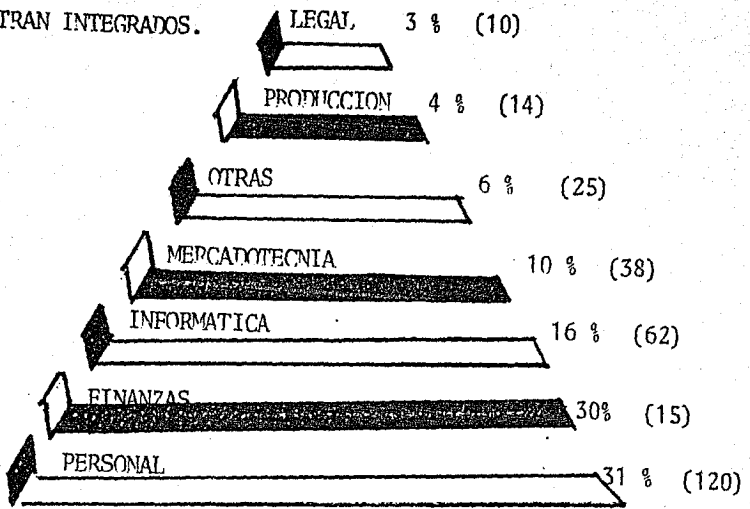


ESTADO CIVIL



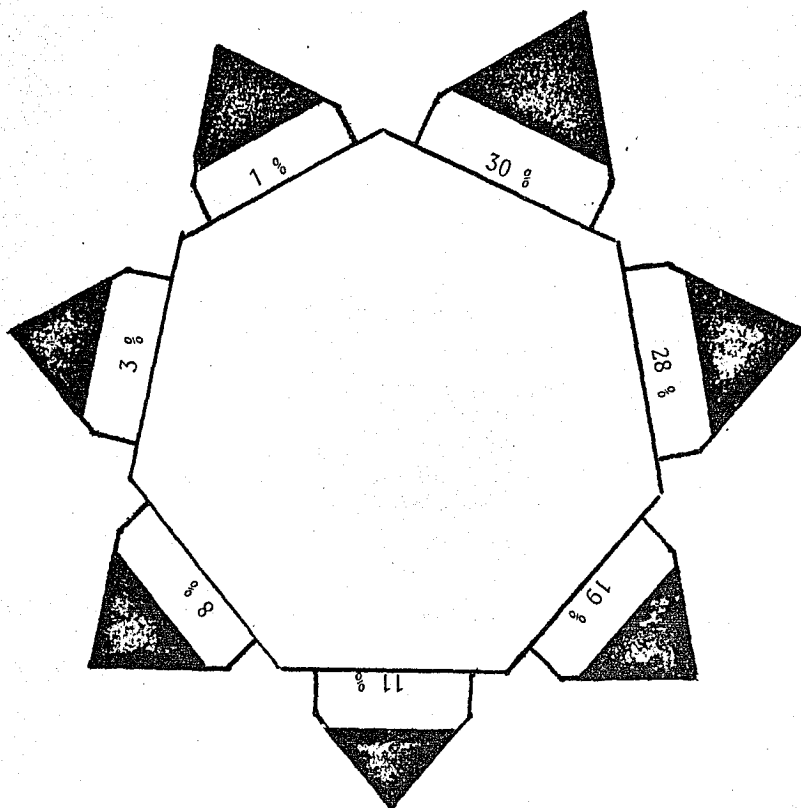
CASADOS	-	311
SOLTEROS	-	67
DIVORCIADOS		8

AREAS DONDE SE
ENCUENTRAN INTEGRADOS.



NIVEL DE ESCOLARIDAD REQUERIDA PARA EL PUESTO.

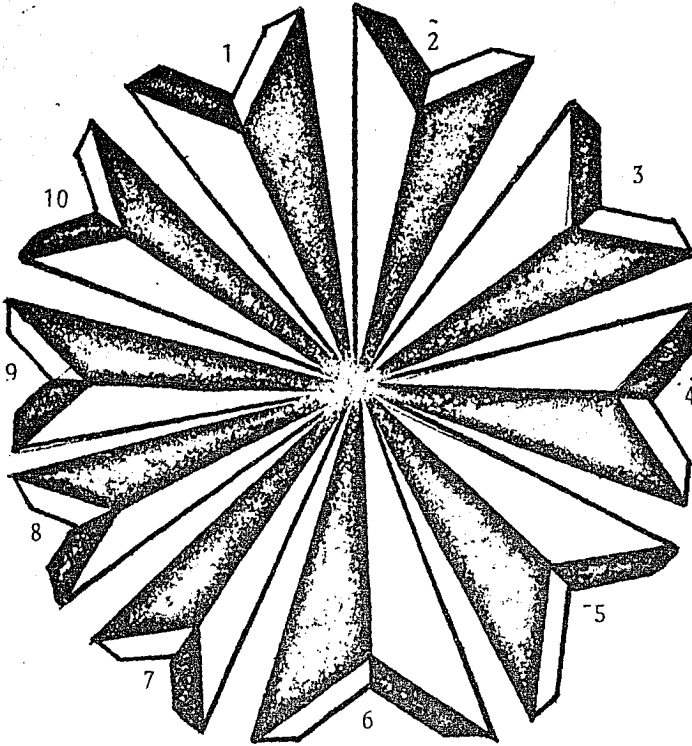
PRINCIPALES CONOCIMIENTOS REQUERITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:



RECURSOS HUMANOS	30 % (117)
FINANZAS	28 % (168)
INFORMATICA	19 % (71)
OTROS	11 % (43)
MERCADOTECNIA	8 % (32)
LEGAL	3 % (12)
PRODUCCION	1 % (

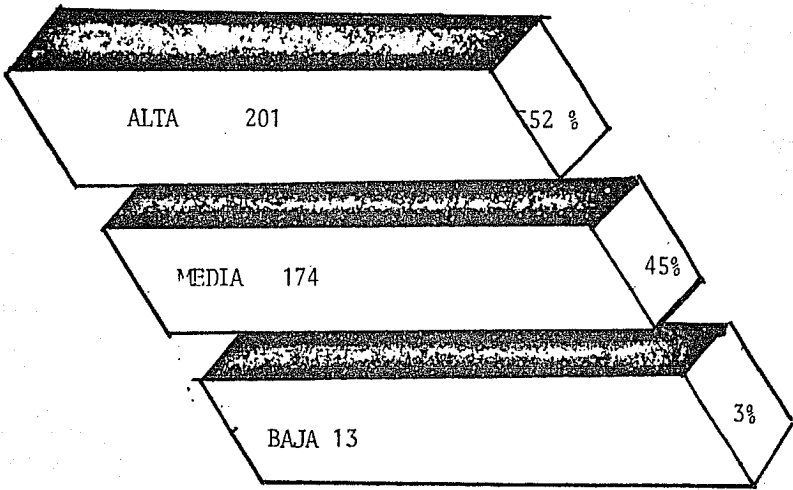
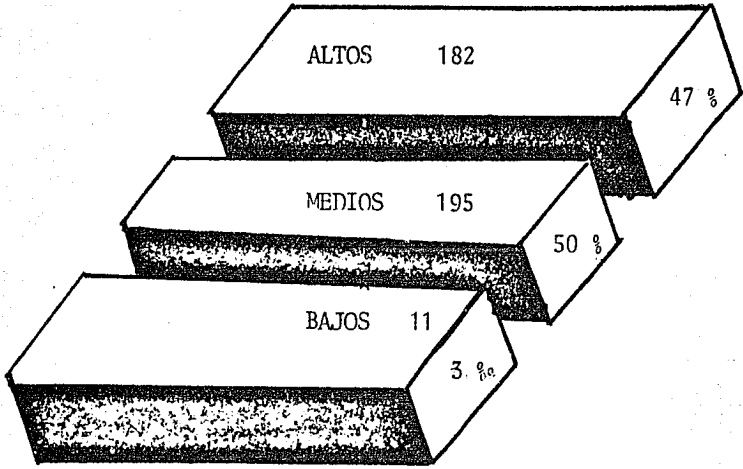
EXPERIENCIA REQUERIDA PARA OCUPAR UN PUESTO SIMILAR AL MISMO.

AREA ADMINISTRATIVA	352	(91 %)
AREA TECNICA	36	(9 %)



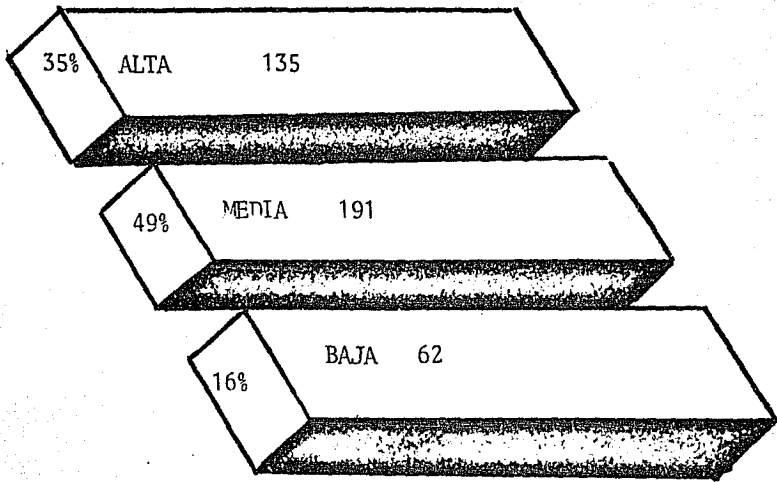
1.-	1 año	ADMINISTRATIVO	35 %	TECNICO	33 %
2.-	2 años	ADMINISTRATIVO	24 %	TECNICO	6 %
3.-	3 años	ADMINISTRATIVO	16 %	TECNICO	22 %
4.-	4 años	ADMINISTRATIVO	9 %	TECNICO	14 %
5.-	5 años	ADMINISTRATIVO	11 %	TECNICO	22 %
6.-	6 años	ADMINISTRATIVO	1 %	TECNICO	
7.-	7 años	ADMINISTRATIVO	1 %	TECNICO	
8.-	8 años	ADMINISTRATIVO	1 %	TECNICO	
9.-	9 años	ADMINISTRATIVO	1 %	TECNICO	
10.-	10 años	ADMINISTRATIVO	1 %	TECNICO	3 %

ESTANDARES DE ACTUACION

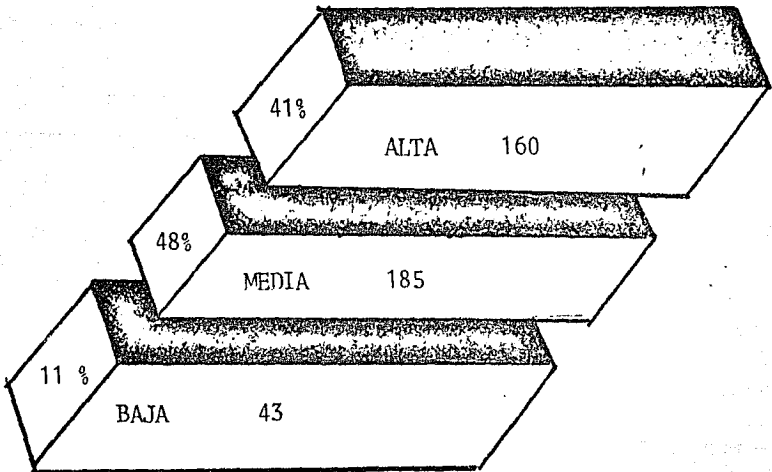


LA PRODUCTIVIDAD DE LOS DEPARTAMENTOS ES:

LA PRODUCTIVIDAD EN LA SECRETARIA ES:

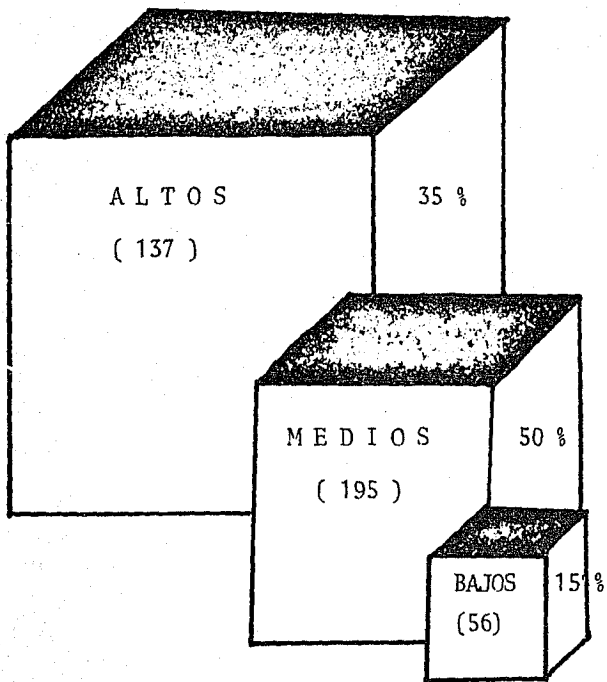


LA EFECTIVIDAD DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS ES:

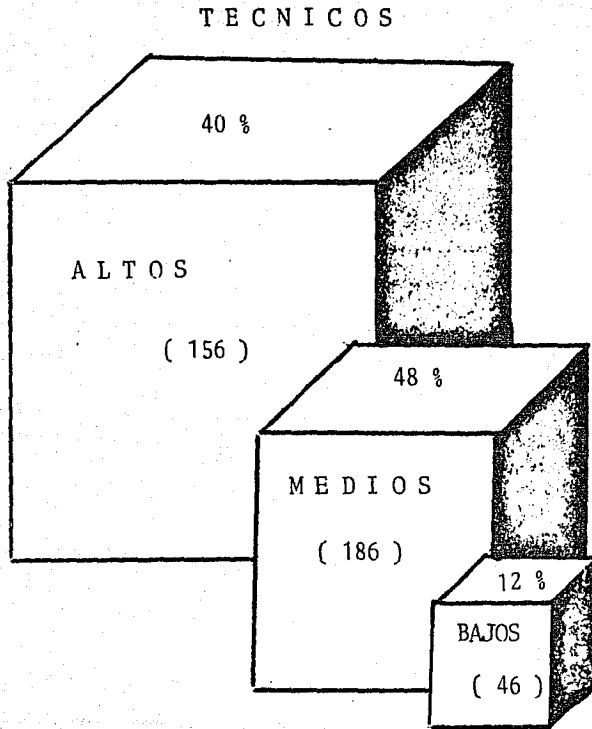


APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS:

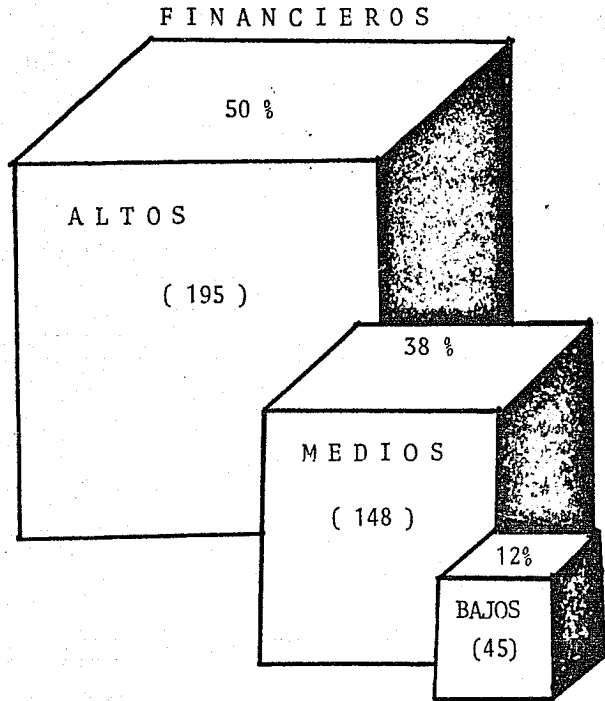
HUMANOS



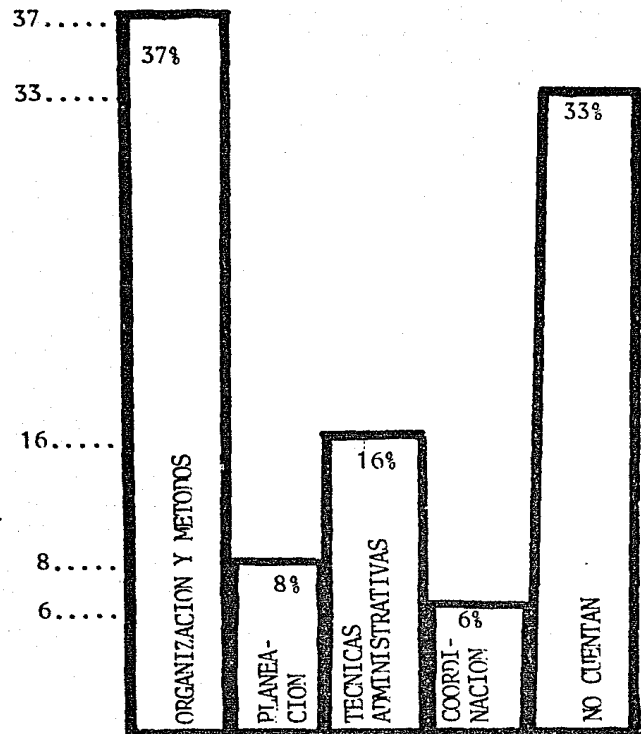
APROVECHAMIENTO DE RECURSOS:



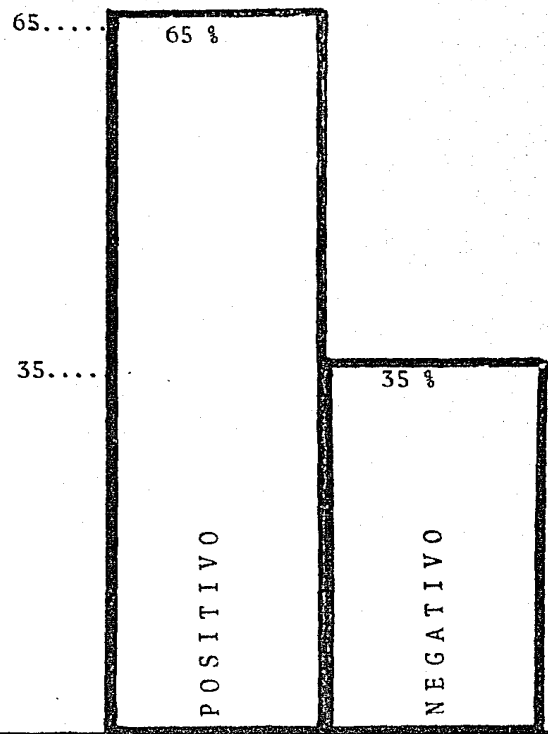
APROVECHAMIENTO DE RECURSOS :



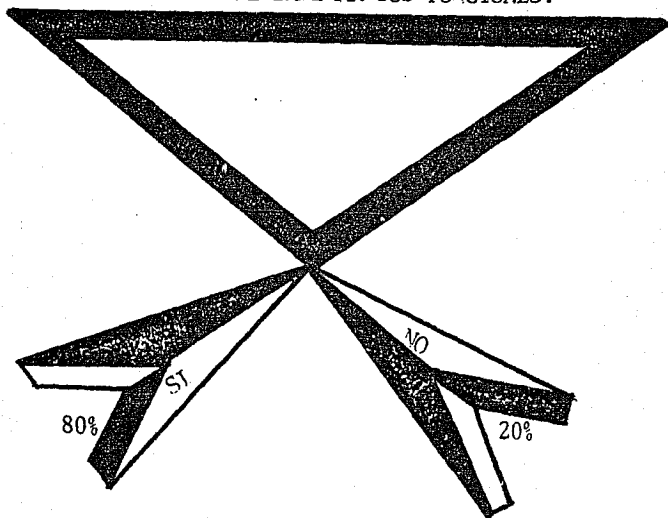
RECURSOS EN MATERIA DE ADMINISTRACION Y ORGANIZACION CON QUE CUENTA:



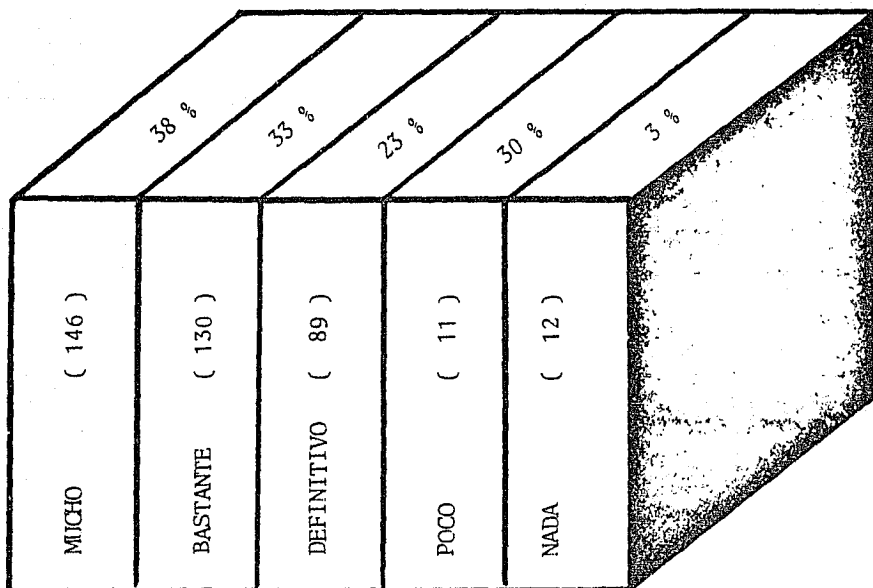
UTILIZACION DE LOS MISMOS RECURSOS:

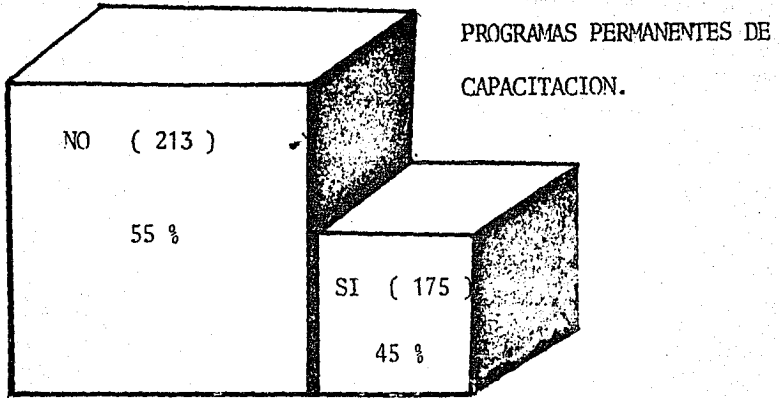


PREPARADOS PARA DESEMPEÑAR SUS FUNCIONES:

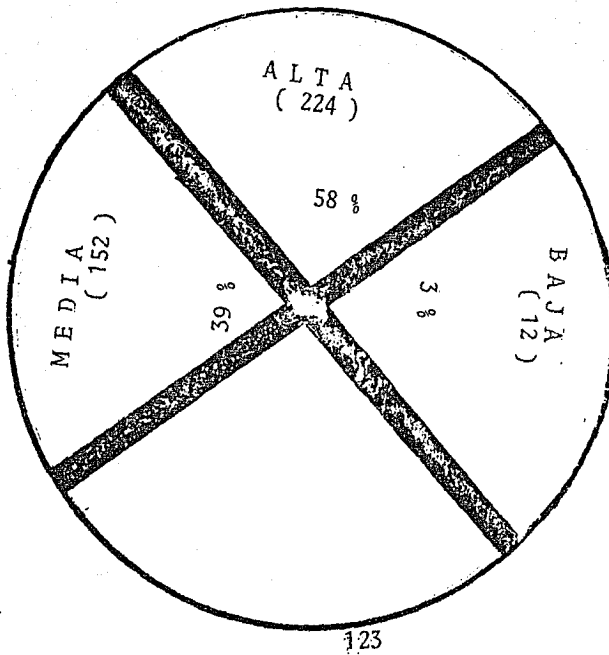


GRADO DE INFLUENCIA DEL ENTRENAMIENTO CON EL TRABAJO:

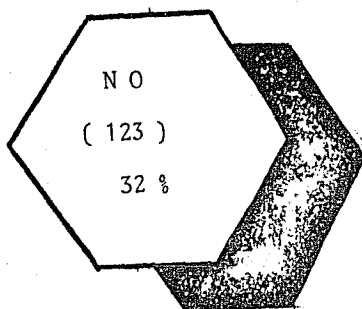
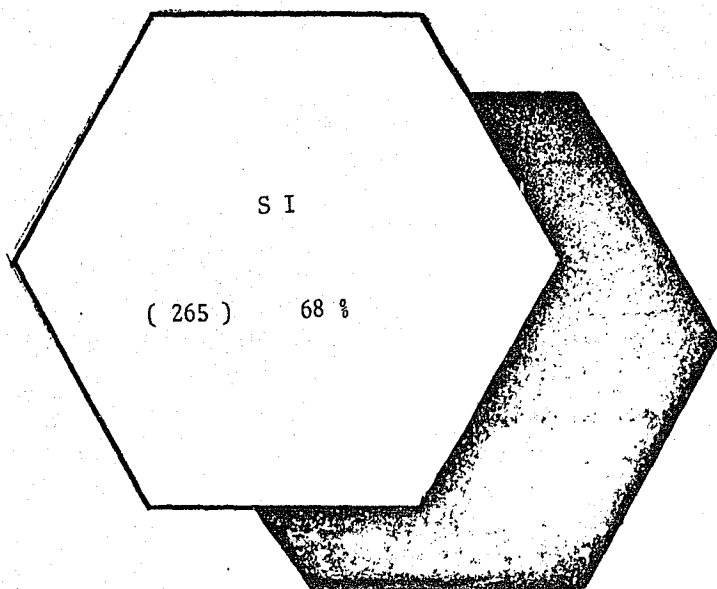


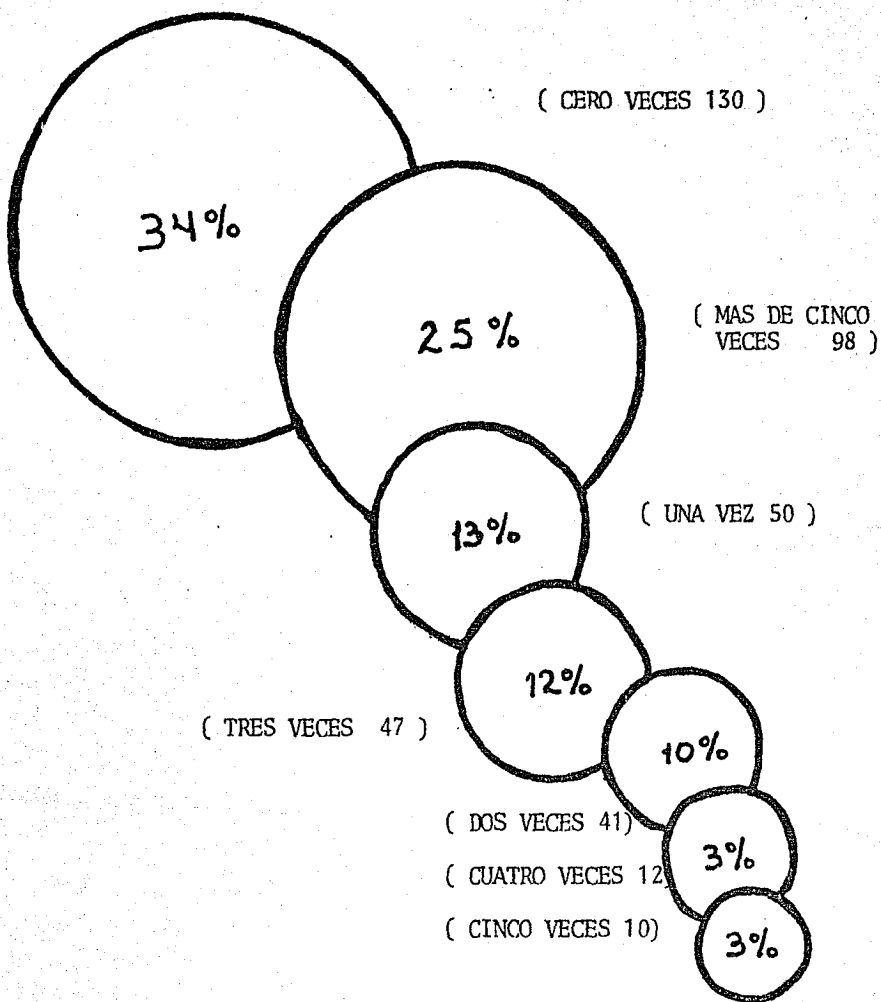


NIVEL DE PREPARACION Y/O CAPACITACION:



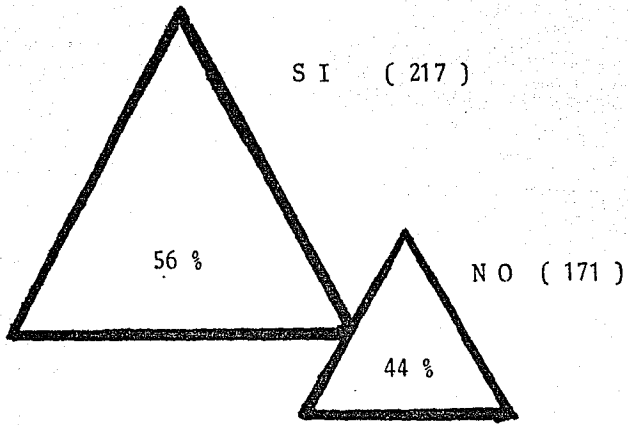
PREPARACION ADECUADA:



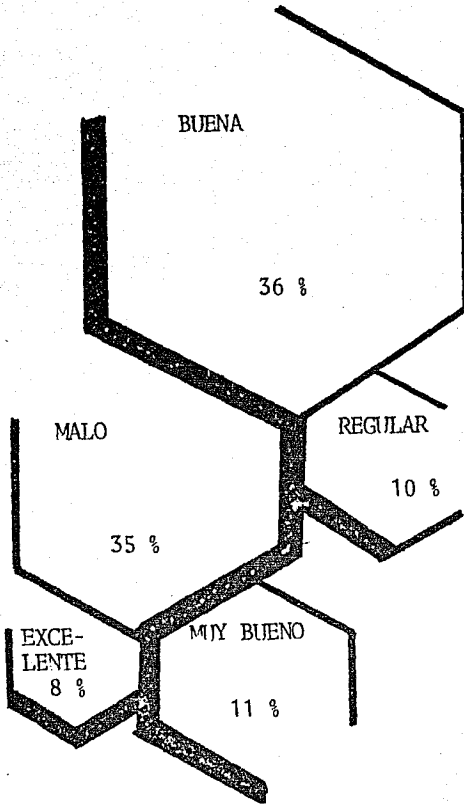


USO DE INSTITUTOS DE CAPACITACION'

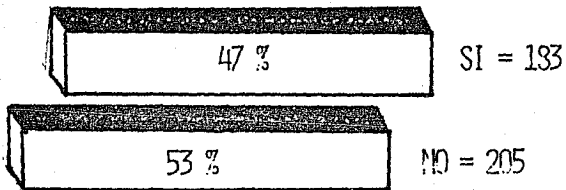
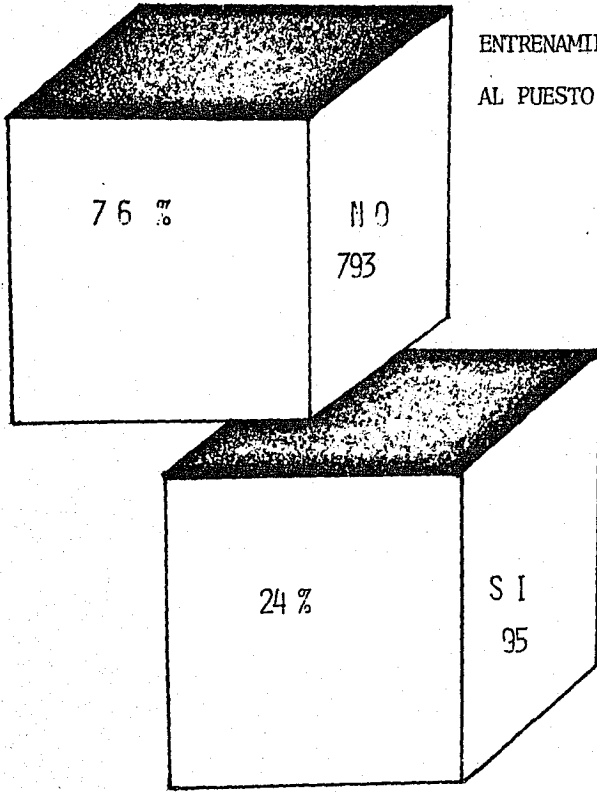
CURSOS DE CAPACITACION INTERNA:



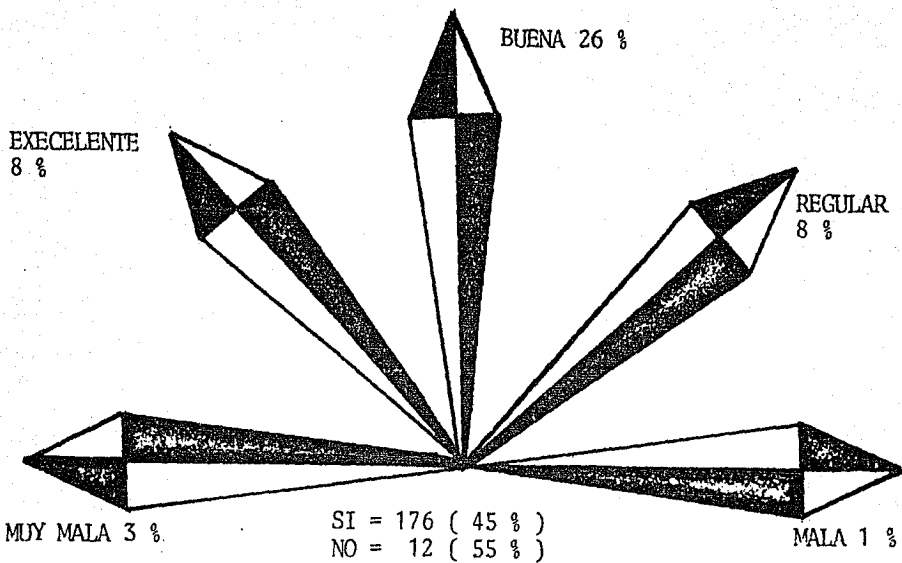
OPINION DE LOS MISMOS:



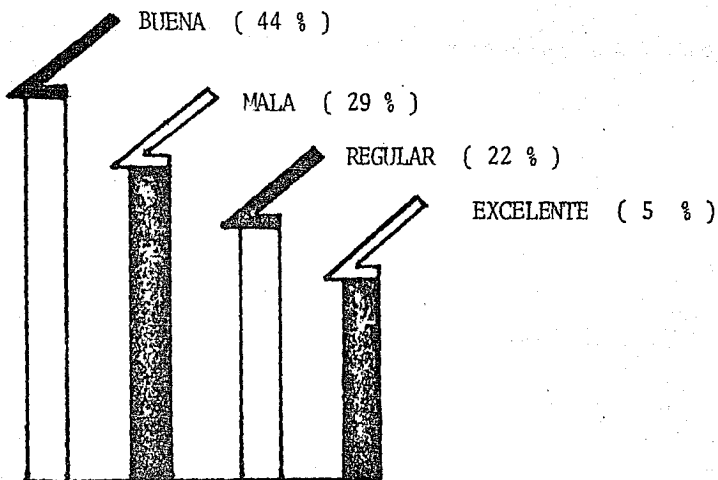
ENTRENAMIENTO PREVIO
AL PUESTO DESEMPEÑADO:



INDICE DE CAPACITACION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

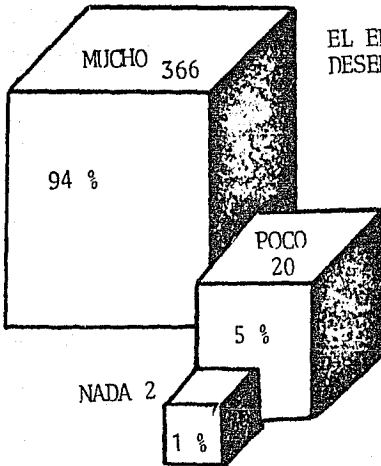
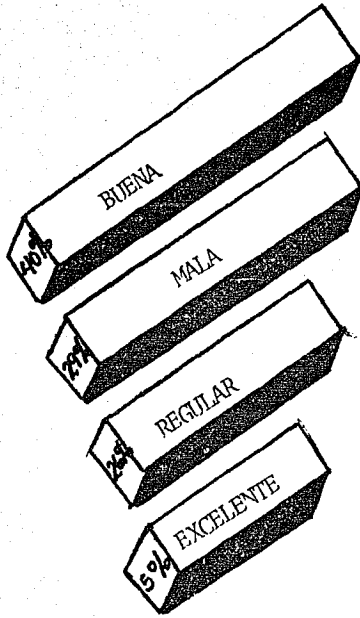


CAPACITACION EXTERNA A LA SECRETARIA:



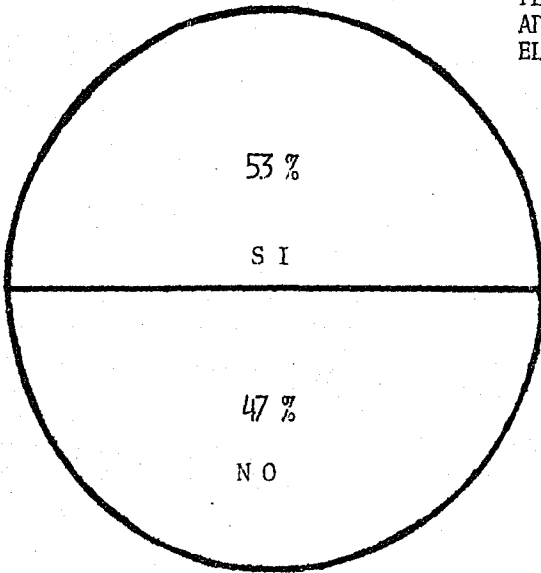
OPINION GENERAL EN CUANTO AL ENTRENAMIENTO QUE RECIBEN LOS FUNCIONARIOS DENTRO DEL SECTOR PUBLICO.

OPINION GENERAL ENCUNTO A LA CAPACITACION QUE SE OTORGA A LOS EMPLEADOS.



EL ENTRENAMIENTO MEJORA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO.

PERSONAL QUE SE ENCUENTRA
ADECUADAMENTE ENTRENADO EN
EL DEPARTAMENTO.

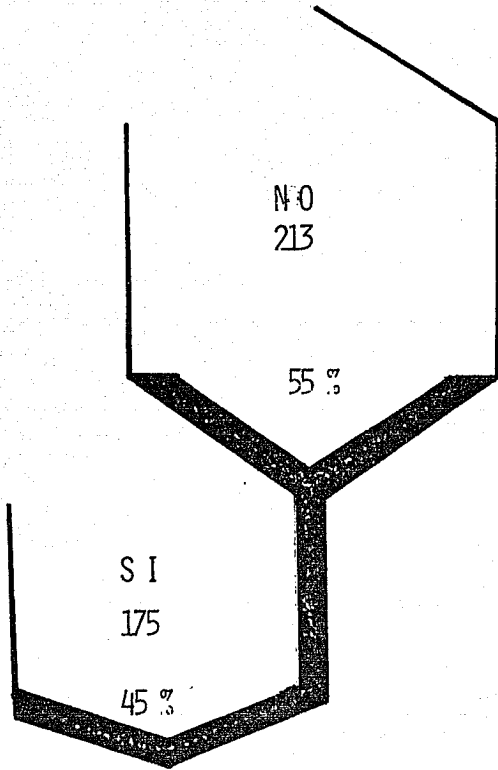


SUGERENCIAS DE ENTRENAMIENTO AL PERSONAL:



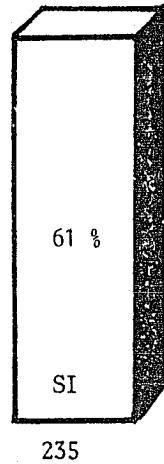
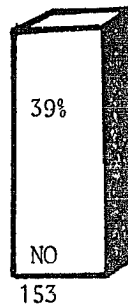
- | | |
|-------------------|------|
| 1.- LEGAL | 1 % |
| 2.- MERCADOTECNIA | 7 % |
| 3.- INFORMATICA | 13 % |
| 4.- OTRAS | 14 % |
| 5.- FINANZAS | 25 % |
| 6.- PERSONAL | 40 % |

EXISTENCIAS DE POLITICAS
ADECUADAS AL RECLUTAMIENT-
TO DE PERSONAL

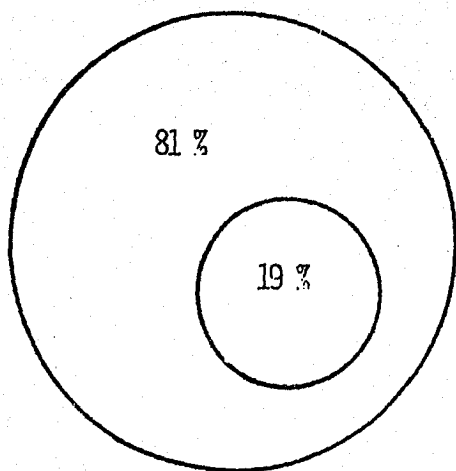


SELECCION ADECUADA

A SU NIEVEL.

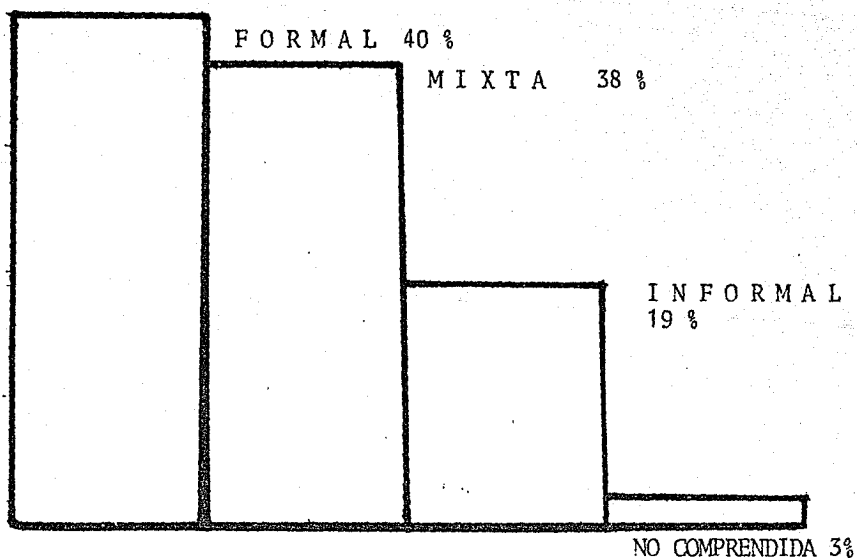


APOYO POR PARTE DE LA DIRECCION PARA LA CAPACITACION.

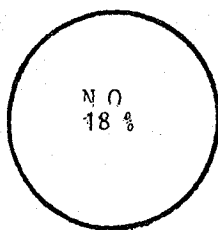
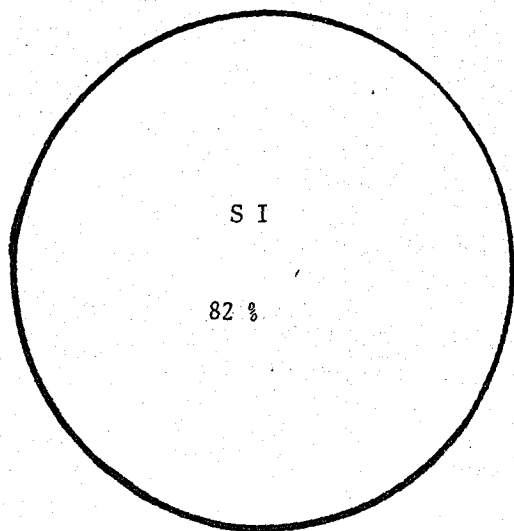


SI = 314

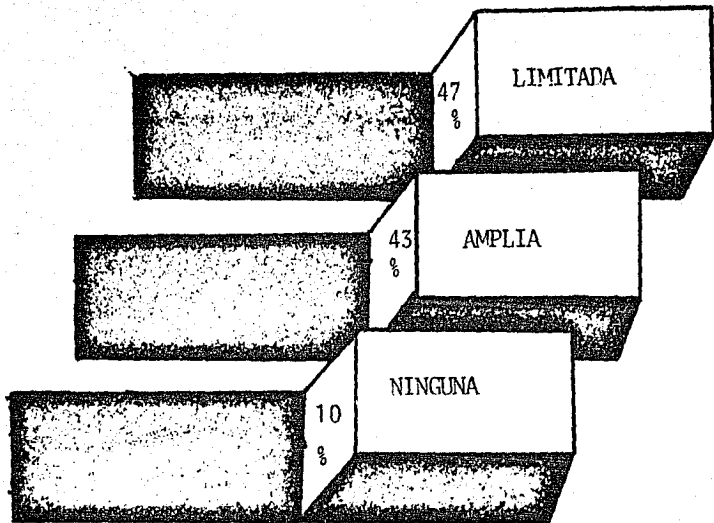
NO = 74



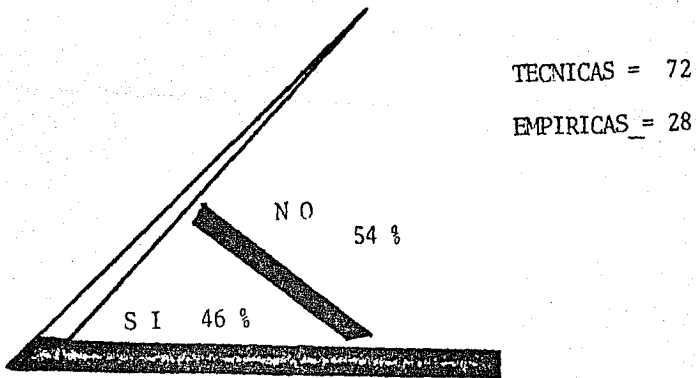
COMUNICACION EXISTENTE:



Comunicacion adecuada:

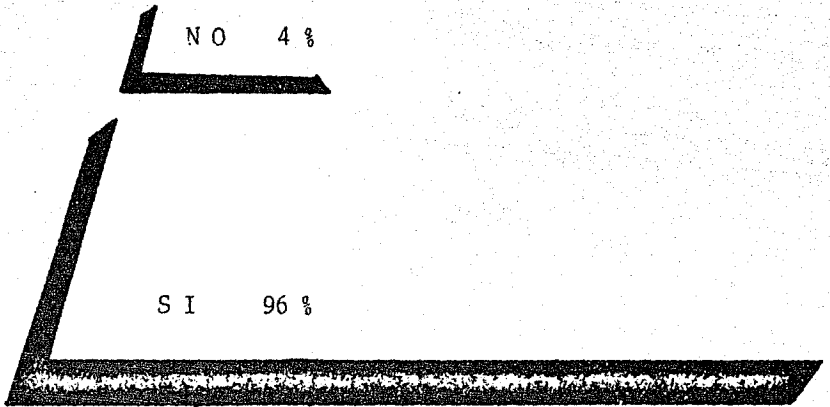


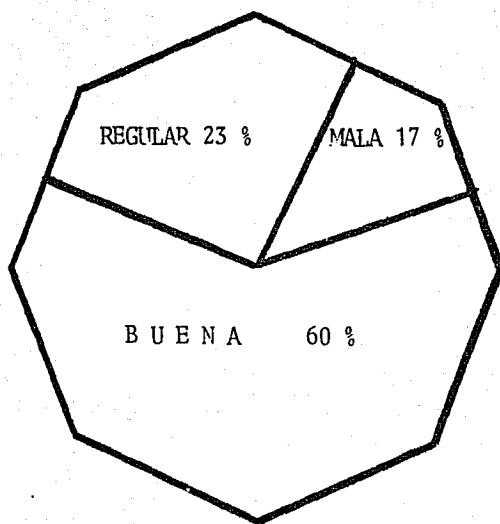
AUTONOMIA QUE TIENEN LOS JEFES DE DEPARTAMENTO EN LA TOMA DE DECISIONES.



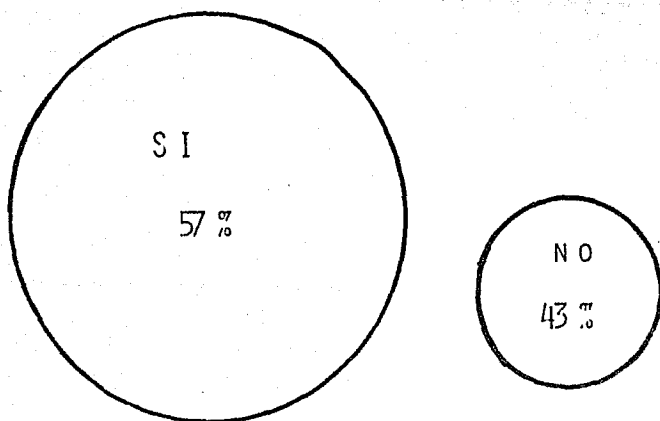
EXISTENCIA DE UN SISTEMA DE CALIFICACION DE MERITOS PARA SUBORDINADOS.

CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA INSTITUCION:





INDICE DE PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES DE SUS COLABORADORES Y EL GRADO EN QUE PARTICIPAN.



NIVEL OPTIMO DE CONOCIMIENTOSA EN ADMINISTRACION PUBLICA PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

CONCLUSIONES
(10 PUNTOS ESCENCIALES)

- 1.- Los programas existentes de capacitación no estan suficientemente planeados para cumplir sus objetivos y por lo mismo resultan ser insuficientes.
- 2.- Los centros de capacitación existentes se ven relegados en sus objetivos, dado que no cumplen con su cometido, pues carecen de la efectividad que se les requiere, además que no son aprovechados, y resultan de poca utilidad dentro del Sector Público.
- 3.- No se generán políticas y procedimientos, acordes a las necesidades de los organismos, ni tampoco son utilizados los manuales de organización y operación en los departamentos.
- 4.- Dentro del Sector Público no existe una adecuada selección de personal, ya que como se observa existe personal que no esta preparado para el área que se le asigna.
- 5.- Se encontró dentro del Sector Público que la calificación de méritos es raquítica, por lo tanto, no existe motivación, ni estímulos suficientes para poder desempeñar con empeño sus funciones.
- 6.- En estos niveles, la toma de decisiones se ve limitada por la falta de capacitación y por lo mismo existe poca autonomía en las mismas.
- 7.- La productividad, dentro del Sector Público se puede considerar regular, ya que no existen los niveles deseados de la misma.

- 8.- No siempre existe coordinación entre las funciones de las unidades operativas y los objetivos de los organismos, por que su conocimiento no es general.
- 9.- Dentro del Sector Público, poco más de la mitad cree conocer los objetivos institucionales de la Reforma Administrativa, no dudando de su opinión creemos que la conocen a groso modo.
- 10.-Concluimos que la mentalidad del funcionario público, se encuentra orientada a proteger sus intereses creados, no dando la importancia necesaria a los intereses del organismo o de la función.

A nivel de capacitación en materia administrativa del grupo encuestado resulto baja, los Jefes de Departamento y Sub-Directores están preparados técnicamente; la mayoría para desempeñar ciertos puestos. Sin embargo su nivel de decisiones no solo involucra aspectos técnicos, siendo que es éste aspecto resultaron con escasos conocimientos a pesar de que son vitales para el logro de objetivos y servicio público.

El Sector Público no tiene personal preparado en administración a estos niveles, para enfrentar la problemática nacional, de ahí se genera la baja productividad.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Encontramos que uno de los problemas dentro del Sector Público relacionado con el área de Recursos Humanos, se debe principalmente a la falta de capacitación. Es por esto que el problema fué analizado con investigaciones, entrevistas y cuestionarios a nivel funcionario dentro del Sector Público.

Estos problemas que existen dentro del Sector Público se deben primordialmente a que los programas existentes de capacitación no han sido debidamente planeados para poder cumplir con los objetivos fijados, y resultan insuficientes.

Los centros de capacitación no son aprovechados al máximo, No tienen políticas ni procedimientos, acordes a las necesidades del Sector. En relación a la selección de personal a nivel funcionario no es adecuada, ya que existe personal inadecuado para ocupar estos puestos, o dentro de la área que son asignados. Otro de los problemas que detectamos dentro del Sector Público es la falta de conocimientos de la Reforma Administrativa , que es básico.

DISEÑO DE LA HIPOTESIS

Es importante tener programas adecuados para cada área dentro de la organización planeando estos programas de capacitación de acuerdo a los objetivos fijados por el Sector. De ésta manera resultarán suficientes y aprovechados para toda la organización. También es necesario programas para todo el personal de nuevo ingreso. Deben tener Técnicas administrativas de capacitación:

- * Mantener comunicación estrecha, con los demás sectores, para así evitar la dualidad de funciones en determinado momento.
- * Debe enfocarse a la estructura orgánica con el fin de reestructurar áreas y funciones a fines a la organización, y poder obtener un mejor rendimiento.
- * Debe enfocarse también a estudiar los sistemas y procedimientos administrativos establecidos.
- * Realizar un análisis de la administración de los Recursos Humanos, para valorar su rendimiento y estudiar la forma de obtener una mejor designación de funciones y actividades de acuerdo a conocimientos y aptitudes del personal con que se cuenta.
- * Establecer las políticas y procedimientos bajo los cuales se regirá la organización .

RECOMENDACIONES:

Dada la naturaleza de la estructura de las instituciones públicas, se hace necesario implantar diversos objetivos que permitan ante todo la satisfacción de necesidades que la propia comunidad exige, estos objetivos deben lograrse, y para obtenerse éstos, es conveniente que exista un compromiso por parte de la gente que va a tomar parte en el conjunto de cambios y actividades que nos van a llevar a la consecución de nuestros objetivos.

OBJETIVOS:

La solución sería adoptar técnicas modernas de administración y hacer que las oficinas públicas funcionen como negocios particulares.

(Acabando con el papeleo, duplicidad de funciones, desperdicio de horas - hombre - mal uso del presupuesto y el desorden de la administración pública en si.)

Cómo vamos a llevar a cabo nuestras metas:

Fijando una serie de estrategias que nos permitan determinar cuáles son las causas de las deficiencias, para que estos sean superadas en cuanto sea posible, para esto es necesario seguir cuatro pasos fundamentales:

- 1.- Tendríamos que hacer un exámen de las actividades que están desarrollandose en las diferentes áreas, tratando de obtener toda la información que sea posible.
- 2.- Una vez logrado ésto, vamos a pasar al estudio analítico de ésta información.
- 3.- De aquí obtendremos una evaluación con la cual sabremos si lo que se ha estado haciendo es lo indicado, y sobre todo, debemos de buscar la alternativa que nos lleve a nuestro objetivo.
- 4.- Una vez determinado el origen de los problemas de la institución debemos fijar los objetivos y metas que deseamos alcanzar.

Lo más conveniente para las instituciones públicas es fijar objetivos y programas de trabajo a corto plazo, debido a la propia naturaleza de los organismos públicos, como lo es la duración sexenal del gabinete del gobierno; o por otro lado, los presupuestos anuales, y para no interrumpir las actividades, como los proyectos, sería estar más conscientes de la realidad y poder adecuar más nuestros recursos a las metas que tenemos alcanzar.

OBJETIVOS A CORTO PLAZO:

A continuación detallaremos lo que a nuestra consideración creemos que son los objetivos a corto plazo, más convenientes:

- a.- realizar los proyectos en los tiempos requeridos para su realización. Evitando que queden inconclusas.
- b.- Establecer programas de trabajo mayores de un año y menos de seis. Solamente elaborar programas hasta 6 años.
- c.- Ajustar al presupuesto otorgado por la Secretaría de Programación y Presupuesto para sus actividades.
- d.- Mantener comunicación estrecha con otros organismos o dependencias con los que existe interrelación de actividades.
- e.- Establecer sistemas de operaciones que eviten tanto la duplicidad de funciones como los papeleos engorrosos.

PROGRAMA DE TRABAJO A UN AÑO:

Este programa comprendera seis etapas, una por cada año, tomando en cuenta para cada una de estas etapas debe contener los siguientes puntos, mencionados a continuación:

- 1.- Planear los proyectos para este período.
- 2.- Revisión y adecuación del presupuesto al programa anual de trabajo.
- 3.- Analizar los sistemas de trabajo actuales para:
 - * Revisión de estos.
 - * Corregir las deficiencias.
 - * Establecimiento de controles que no permiten el desperdicio de los recursos.
 - * Mejorar los sistemas de reclutamiento de personal y si no existen establecerlas.

- 4.- Establecer una estructura que permita el mejor funcionamiento de la institución y la mayor fluidez de las actividades diarias.
- 5.- Capacitación de personal de nuevo ingreso: A todo el personal que cuente con mayores conocimientos y con un nivel jerárquico, buscamos con esto aprovechar al máximo los recursos humanos con que se cuentan.
- 6.- Capacitación permanente al personal que ya se encuentra trabajando, que consistiría en lo siguiente:
 - * Proporcionar técnicas administrativas que permitan aumentar el conocimiento de cualquier Sub-Jefe dentro de la organización, dentro de aquellas áreas que a su juicio de la institución son factores para que el personal pueda aprovechar al máximo estos conocimientos y técnicas, y pueda aprender con mayor aptitud.
 - * Es necesario llevar a cabo estos cursos de capacitación cuando existan deficiencias dentro de algún departamento. Se analizarán los costos y recursos con que vamos a contar de la organización.
 - * Es importante tener una persona para la preparación e impartición de los cursos.
 - * Localización de los cursos: Desde el punto de vista psicológico es positivo que se imparta fuera de las instituciones. Que sea un local confortable, y cuando se imparten dentro de la organización es conveniente hacerlos por períodos cortos.

B I B L I O G R A F I A

- * MIGUEL DUHALT KRAUSS Técnicas de Comunicación Administrativa.
- * DOUGLAS MCGREGOR El Administrador Profesional.
- * LIC. ALFONSO SILICEO Capacitación y Desarrollo de Personal.
- * WARREN G. BENNIS Desarrollo Organizacional, su naturaleza, orígenes y perspectivas.
- * DWIGHT WALDO Administración Pública, la función administrativa, los sistemas de organización y otros aspectos.
- * PEDRO ZORRILLA MARTINEZ, MARIO MARTINEZ SILVA, MIGUEL DUHALT KRAUSS RAUL MIRANDA PASQUEL Administración Pública Federal.
- * Fundamento Legal De La Reforma Administrativa En El Sector Público Federal.
- * MIGUEL DUHALT KRAUSS Los manuales de procedimiento en las oficinas públicas.
- * Ley Orgánica De La Administración Pública Federal.
- * ARIAS GALICIA FERNANDEZ Administración de recursos humanos.
- * CHRUDEN Y SHERMAN Administración de personal.
- * AGUSTIN REYES PONCE Administración de personal (Relaciones humanas)
- * AGUSTIN REYES PONCE El análisis de puestos.
- * YODER, D. Manejo de personal y relaciones industriales.