



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

“El impacto de la capacitación en habilidades directivas de los mandos medios de la Administración Pública Federal en el clima organizacional”.

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Maestro en Administración.

Presenta:

Erandy Torres Chávez.

Tutor:

Dra. María Hortensia Lacayo Ojeda.
División de Investigación de la Facultad de Contaduría y
Administración.

México, D. F., octubre de 2013.



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.

AGRADECIMIENTOS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO: Agradezco infinitamente a mi segundo hogar, la UNAM, porque nuevamente tuvo confianza en mi capacidad y en la aportación que puedo ofrecer a la sociedad. MIL GRACIAS!

Posgrado en Ciencias de la Administración de la Facultad de Contaduría y Administración: Aun al no ser miembro de la FCyA, el posgrado me recibió teniendo la confianza de que lograría terminar la Maestría con éxito, sin embargo este éxito se lo debo al apoyo de todos y cada uno de los colaboradores que integran este apreciado Posgrado. Muchas gracias!

Doctora Hortensia Lacayo Ojeda: Un agradecimiento muy especial a mi tutora que creyó en mi investigación, y que a través de sus sabios consejos hicieron posible la culminación de este proyecto.

Dr. Jorge Armando Juárez González: Le agradezco mucho su apoyo, ya que ante las adversidades que se presentaron en la investigación, me alentó en todo momento para creer en mi tema y no claudicar en el camino.

Mtra. América Rocío Rivera Díaz: Agradezco mucho sus aportaciones y consejos que me auxiliaron ante la adversidad que se presentó a lo largo de la investigación, y que sin ello no hubiera sido posible la conclusión de la tesis.

Y un reconocimiento muy especial a mis sinodales: **Dra. Rebeca Martínez Sánchez, M.A. Aurea del Carmen Navarrete Arjona, M.A. Federico Ramírez Rodríguez y el M.A. Francisco Javier Valdéz Alejandro**, que con sus apreciables aportaciones enriquecieron esta tesis. Muchas gracias!

Y a todos aquellos servidores públicos de la Administración Pública Federal que contribuyeron para la realización de la investigación de campo.

DEDICATORIAS:

Dios te dedico la culminación de este proyecto, ya que sin tu luz, las fuerzas y el entendimiento que me diste no hubiera sido posible la realización de esta meta.

A mí amado Israel por tu apoyo, por tu amor, tu ejemplo de tenacidad y tus reparos que me guiaron al final de este sendero.

A mi querida familia, que como en todo momento de mi vida han estado ahí para apoyarme en todo momento para finalizar los objetivos que me propongo.

Y a todos mis amigos y compañeros, por su aprecio, apoyo y consejos que me han ayudado crecer en todo momento de mi vida.

“El impacto en el clima organizacional por acciones de capacitación en habilidades directivas a los mandos medios de la Administración Pública Federal.”

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	8
1.1 Planteamiento del problema.....	8
1.2 Preguntas y objetivos de la investigación.....	10
1.3 Hipótesis.....	12
1.4 Metodo aplicado al objeto de investigación.....	15
1.5 Muestra, Población, cuestionario e indicadores.....	17
CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	29
2.1 Evolución histórica de la Administración Pública Federal.....	29
2.2 Estructura orgánica de la Administración Pública Federal.....	36
2.3 Marco jurídico del empleado público de la Administración Pública Federal.....	45
2.4 Secretarías de Estado.....	51
CAPÍTULO 3. TEORÍAS ORGANIZACIONALES	72
3.1 Teoría del comportamiento.....	73
3.2 Teoría de la motivación.....	77
3.3 Teoría de las nuevas relaciones humanas.....	87
3.4 Teoría del clima organizacional.....	94
3.5 Teoría de sistemas.....	99
CAPÍTULO 4. LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	105
4.1 La capacitación en las organizaciones.....	106
4.2 ¿Por qué es importante capacitar al personal?	110
4.3 Evaluación y seguimiento de la capacitación.....	117
4.4 Las organizaciones que aprenden.....	122
CAPITULO 5. POLÍTICAS QUE RIGEN EL DESARROLLO DEL SERVICIO PÚBLICO FEDERAL	127
5.1 Los ejes que rigen las políticas de desarrollo del servicio público federal.....	127
5.2. Sistema tradicionalista en la administración de recursos humanos en la Administración Pública Federal.....	141

5.3 Normas que regulan la capacitación del servidor público en la Administración Pública Federal.....	153
CAPÍTULO 6. LA IMPORTANCIA DE LOS MANDOS MEDIOS EN LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	171
6.1 Teorías de Steven Floyd y Bill Woldridge.....	176
6.2 El perfil del personal que ocupa los mandos medios en la Administración Pública Federal.....	185
6.3 La capacitación en habilidades directivas de los mandos medios de la Administración Pública Federal.	198
CAPÍTULO 7. EL IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL POR ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DIRECTIVAS A LOS MANDOS MEDIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL	207
7.1 El impacto en el clima organizacional por acciones de capacitación en habilidades directivas a los mandos medios de la Administración Pública Federal.	208
7.1.1 Información sobre el estado en que se encuentra el clima organizacional y la capacitación en la Administración Pública Federal.....	212
7.1.2 Aplicación del método observacional a un organismo de la Administración Pública Federal.	242
7.1.3 Encuesta aplicada a los mandos medios de la Administración Pública Federal en relación a la capacitación que reciben.....	246
7.1.4 Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de clima organizacional al personal de la Administración Pública Federal.	262
CAPÍTULO 8. PROPUESTA.....	273
8.1 Planeación Didáctica de un Curso de capacitación de habilidades directivas para los mandos medios de la Administración Pública Federal.....	275
CONCLUSIONES	300
ANEXOS	310
GLOSARIO.....	327
SIGLARIO.....	328
FUENTES DE INFORMACIÓN.....	330

INTRODUCCIÓN

*"No hace falta un gobierno perfecto; se necesita uno que sea práctico".
Aristóteles (384 AC-322 AC) Filósofo griego.*

Alguna vez en nuestra vida ha pasado por nuestra mente la interrogante de por qué cuando acudimos a solicitar algún servicio a un organismo del gobierno federal, el personal que nos atiende se comporta de manera pesimista, déspota, indiferente, poco servicial, como si siempre estuviera de mal humor.

Pero este ambiente no sólo se percibe como usuario, puesto que aquellos que han tenido la experiencia de estar laborando o haber pertenecido a una organización pública coinciden en que este clima también se percibe al interior de sus oficinas.

Ante este panorama, diversos autores han reflexionado en la necesidad de hacer cambios importantes en la administración pública; acorde a los cambios sociales, políticos, culturales y económicos que se están presentando tanto al interior del país como en el terreno global, sobre todo bajo la directriz de otorgar un servicio de calidad.

En el círculo de los grandes agentes económicos como lo es la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, y el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, se habla de modernizar las actividades del Estado, puesto que ante la poca eficiencia en sus resultados y el descontento de la ciudadanía y de los mismos trabajadores, se ha pensado en replantear el modelo weberiano y buscar cambios acordes al momento en el que se vive.

Se ha planteado como una posible solución el reinterpretar el modelo burocrático, ya que es urgente buscar una concordancia entre el agente público hacia la sociedad y también al interior de la administración pública, algo integral. Para lo cual, una de esas vías es a través de una eficaz profesionalización del servidor público, prepararlo ante los cambios que hoy en día se presentan, y sea posible el buen funcionamiento de la maquinaria del Estado. Para lo cual, se necesita un sistema de capacitación que pueda contribuir a una cultura de profesionistas que sepan realizar su trabajo con calidad, en pro del beneficio de la sociedad. De ahí que la capacitación eficaz, es la que permite poder cumplir con las metas programadas, es decir una herramienta y no un requisito normativo al que se está obligado a cumplir.

Dentro de estas acciones para mejorar el clima organizacional en los entes públicos es la manera en cómo se dirige o guía al personal, generalmente se cree que la responsabilidad se concentra en los directivos; sin embargo, las nuevas teorías organizacionales pretenden otorgarle una mayor importancia en esta labor a los mandos medios, porque resultan ser un elemento indispensable para que los engranes de la organización funcionen con éxito. Es así, que tanto en organizaciones con una estructura horizontal como en aquéllas donde predominan marcadas jerarquías, la trascendencia de los mandos medios es evidente y no por el lugar que tienen, sino su relevancia radica en las funciones que realizan día con día, porque a éstos les corresponde coordinar los requerimientos directivos con las habilidades operativas, a fin de lograr resultados óptimos.

Debido a la importancia que tienen los mandos medios para el desarrollo del capital humano y del capital intangible, como para la descentralización de las estructuras, es necesario que a estos mandos se les dote de herramientas efectivas para asegurar el éxito en las actividades que se realizan.

En las organizaciones de la Administración Pública Federal los mandos medios son pieza clave para transformar el clima organizacional, toda vez que al dirigir al personal operativo, de ellos dependerá si en la organización se puede convivir en un ambiente profesional y sano, o de lo contrario, en un clima ríspido y deficiente. Puesto que serán el ejemplo a seguir de sus colaboradores, el liderazgo que éstos ejerzan va a generar efectos en su grupo de trabajo, bueno o malo, de acuerdo a la formación que tenga el mando medio.

Los mandos medios al ser el soporte de la organización necesitan ser capacitados en habilidades directivas que le permitan ejercer una adecuada dirección de su personal a cargo y evitar posibles fallas en los procesos productivos, mermas, baja productividad, rotación, ausentismo y un estrés constante que simplemente no permita la consecución de la metas; por lo que la capacitación en este ámbito aportara disciplina, habilidades y destrezas, para alcanzar la eficacia y la excelencia en sus funciones tanto propias como las de su personal, toda vez que no es lo mismo saber hacer el trabajo, que dirigir a una serie de personas para que también sepan hacerlo.

Ante este panorama la presente investigación pretende analizar estos aspectos a fin de poder contribuir en la búsqueda de soluciones ante dicha problemática; se iniciará analizando los antecedentes históricos que giran en torno a la Administración Pública Federal a fin de reflexionar cómo se lleva a cabo la administración de sus recursos humanos y las distintas normatividades que rigen este aspecto. También se consideró abordar los ejes que rigen las políticas de

desarrollo del servicio público federal para así analizar qué tanto atañe el cambio del gobierno federal en esta problemática, siendo uno de los ejes más importantes el Plan Nacional de Desarrollo.

Asimismo se consideró importante hacer un análisis de las distintas teorías administrativas, que advierten sobre la importancia que tienen los recursos humanos en las organizaciones, así como aquellas teorías que retoman los temas del comportamiento, la motivación y el clima en las organizaciones.

Se concibió importante hacer un análisis de los requisitos normativos que debe cubrir el perfil de puestos para los mandos medios de la Administración Pública Federal. Aunado a esto y para poder reforzar la idea de que tan importantes son estos mandos se aludirá a las teorías de Steven Floyd y Bill Woldridge para tener un mayor panorama de cuál es el papel que juegan estos mandos en el desarrollo de las organizaciones.

Una de las cuestiones clave en la presente investigación es el tema de la capacitación que se imparte en las distintas organizaciones públicas, ya que si se lleva a cabo como un programa integral, de acuerdo al Enfoque Sistémico de Capacitación, puede ser una herramienta de gran utilidad y no únicamente para mejorar el clima organizacional, sino también hacer realidad el cumplimiento efectivo de las metas y objetivos programados de la organización.

Se pensó en escudriñar la problemática más allá de lo propuesto por diversos autores, por lo que una vez que se hizo una extensa reflexión de las teorías, las numerosas normatividades, estructuras y procesos relacionados con el tema; se decidió hacer un análisis de la problemática planteada en la práctica, para lo cual se obtuvo información de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y de la otrora Secretaría de la Función Pública, sobre el estatus del clima organizacional y la capacitación en la diversas Secretarías de Estado.

Asimismo, a fin de constatar la problemática desde el lugar de los agentes que les atañe estas cuestiones, se tomó la decisión de realizar una investigación de campo, para obtener una serie de elementos que permitieran comprobar el impacto que tiene sobre el clima organizacional si se capacita a los mandos medios de la Administración Pública Federal en habilidades directivas.

Al término de la investigación se propone la planeación didáctica de un curso en habilidades directivas para los mandos medios de la Administración Pública Federal, la finalidad de este curso es otorgarle a los mandos medios herramientas para que desarrollen estas habilidades al momento de dirigir a su personal, lo que permita la apertura de un cambio en el comportamiento, en las habilidades

directivas y en especial en un mejor clima organizacional, el curso fue diseñado de manera general a fin de que se adapte a las diversas dependencias de gobierno en las que se vaya a impartir el curso, toda vez que no hay que olvidar que cada organización es distinta de la otra, y por tanto sus exigencias, actividades y necesidades son diferentes.

“En México está muy arraigada la idea de que la legitimidad de la autoridad se basa únicamente en la norma o en las características personales del líder. Sin embargo, creo que el líder no sólo debe tener la legitimidad del mandato institucional, sino desarrollar habilidades y actitudes que le permitan convertirse en un agente de cambio exitoso”.

Salomón Chertorivski.¹

¹ Ver Salomón Chertorivski, *De la Idea a la Práctica, Experiencias en administración pública*, México, Conecta, 2013, pág. 20.

CAPÍTULO 1: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

- 1.1 Planteamiento del problema.
- 1.2 Preguntas y objetivos de la investigación.
- 1.3 Hipótesis.
- 1.4 Método aplicado al objeto de investigación
- 1.5 Muestra, cuestionario e indicadores.

CAPITULO 1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La palabra investigación se deriva etimológicamente del latín *in* que significa **en, hacia** y de *vestigium* que significa **huella o pista**, Así, el significado original de la palabra investigación es **hacia la pista o seguir la pista** es decir, buscar o averiguar siguiendo algún rastro. Por lo tanto investigar es toda actividad humana orientada a descubrir algo desconocido. Investigar quiere decir buscar, indagar, averiguar algo.²

Por lo que en esta etapa se planteara el diseño de la investigación, así como definir la muestra a analizar, el tipo de instrumento y las técnicas de recolección de datos a fin de alcanzar los objetivos planteados. Es importante hacer mención que en el transcurso de la investigación se presentaron limitantes, como el acceso a la información de la Administración Pública, por lo que se decidió adicionar a la metodología cuantitativa la metodología cualitativa, a fin de tener mayores elementos que permitieran un mayor análisis del problema planteado.

Asimismo, se hace del conocimiento que los datos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación han sido tratados con discreción, a fin de evitar posibles represalias por las críticas expuestas a la Administración Pública. Es así que, debido al apoyo recibido de los servidores públicos, se evitará dar nombres o características que hagan posible la identificación de los departamentos, oficinas, o áreas, por lo que se aludirá a dichas áreas de manera generalizada.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

El tema de la administración de recursos humanos es de suma importancia ya que las personas que conforman las distintas organizaciones son el factor principal para que se lleven a cabo los objetivos de la organización.

Aun cuando se pensara que los temas referentes al recurso humano están agotados, en la actualidad falta mucho por indagar y en la administración pública no es la excepción. El sector público en especial el ámbito federal cobra una elevada importancia ya que tiene una influencia directa en la vida económica y social del país, por lo que es necesario que la Administración Pública Federal no quede relegada a los cambios de competitividad y eficiencia que vive el país y el resto del mundo, de ahí que es necesario aplicar una nueva gestión pública

² Con base en Restituto Sierra Bravo, *Tesis doctorales y trabajos de investigación científica, Metodología general de su elaboración y documentación*, Madrid, Paraninfo, 1996, (4° ed.), pp.28, citado por la Dra. Ma. Hortensia Lacayo Ojeda, *Material de apoyo para la elaboración de un protocolo de investigación*, FCA, UNAM, 2010.

dirigida a los resultados; para lo cual, es importante implementar medidas orientadas a la productividad y la eficiencia del personal.

Por mucho tiempo la Administración Pública Federal se ha visto como una actividad rutinaria, poco eficiente y flexible, con escasos de calidad e innovación. Y para lo cual es necesario alejarnos de la típica figura del funcionario público desmotivado y anclado en la cultura burocrática.

Y como bien lo menciona Arthur Sherman³, para lograr la efectividad de los empleados y la obtención de mejores resultados en nuestras organizaciones, va a depender en gran parte de dos aspectos:

- De una buena administración de los recursos humanos.
- Y de la calidad de la dirección del personal para crear un ambiente laboral que promueva beneficios para todos.

Por tanto, se pensaría que los cambios estarían dirigidos tanto al nivel directivo como al operativo a fin de tener resultados; sin embargo, hoy en día las nuevas teorías administrativas señalan que los mandos medios o también conocidos como intermedios, son la piedra angular en el sistema de trabajo de cada empresa, porque a ellos les corresponde planificar, ejecutar los trabajos y controlar a los equipos para que asuman los objetivos y consigan una actuación adecuada para conseguirlo.⁴

Por eso, es importante que los mandos medios dejen de actuar únicamente como conductores de la información, ya que éstos son los que conocen bien el área de actividades y los procesos operativos, además de que conocen bien las cualidades y capacidades del personal.

De lo anterior, se desprende la importancia de que los mandos medios desarrollen una serie de habilidades gerenciales, toda vez que se necesita que cuenten con características de líder, porque influyen en el personal a fin de que trabaje con entusiasmo y en equipo, al tiempo que les permite satisfacer sus necesidades, escuchando y valorando sus opiniones, con la sensibilidad necesaria para poder identificar los valores de las personas a su cargo y hacerles evolucionar como

³ Con base en Arthur WJR. Sherman, Bohlander, George W, (1994), *Administración de los Recursos Humanos*, Ed. Iberoamérica, citado por Camarena Adame, "Clima Organizacional", *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Núm. 122, marzo-abril de 2010, México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, pág. 23.

⁴ Con base en María Victoria Gallerano. "La importancia de los mandos intermedios en las empresas", *Temas de Administración de Empresas*, Córdoba, Argentina, 28 de julio de 2010, <<http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com>>, (13 de diciembre de 2011), [s.p.].

profesionales.⁵ Además, de que deberán de contar con habilidades de planificación, organización y control, evitando el desorden y la descoordinación, definiendo las tareas, asignándolas a las personas adecuadas, estableciendo plazos, proporcionando medios y estableciendo métodos justos de supervisión.

En este sentido, toda vez que los mandos medios influyen en el clima organizacional resultan ser un elemento muy importante, para que ésta se dé de manera óptima, de aquí que cobra suma importancia dicho clima, éste entendido como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras organizaciones e influyen en la conducta de las personas que laboran en el interior de éstas; por tanto, si los empleados realizan sus actividades en un ambiente óptimo, los beneficios se verán reflejados positivamente en la productividad, calidad y el rendimiento de la organización.

Por lo que estos mandos medios tienen que ser un guía, un recomfortador, un apoyo, un busca talentos, un jefe de equipo y un líder de todo ese personal de planta; a fin de que éste logre un óptimo clima organizacional que permita que los trabajadores se sientan identificados con la organización, para que se traduzca en buenos resultados sociales, políticos y económicos. Pero es muy probable que el supervisor no adquiera estas habilidades por sí solo o en el transcurso de su cargo, para ello se requiere que a los mandos medios se les capacite al interior o al exterior del organismo a fin de que adquieran una serie de habilidades gerenciales de calidad.

1.2 PREGUNTAS Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

La inquietud de analizar este tema, nació de una serie de cuestiones en torno a que elementos podrían coadyuvar a mejorar el clima organizacional de las dependencias de gobierno, puesto que de una u otra manera, todos los ciudadanos hemos tenido un acercamiento a la administración pública tanto para recibir algún servicio, realizar algún trámite o como trabajadores del gobierno, y nos hemos percatado que el clima organizacional que se presenta en estas dependencias no es el mejor, por lo que dicha reflexión generó una serie de cuestionamientos que a continuación se expondrán, así como los objetivos que encaminaron la investigación:

⁵ *Ídem.*

PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Se debe recordar que para plantear el problema de investigación es importante y ventajoso que se realice en forma de preguntas a fin de poder presentar la problemática de una manera más directa y minimizando la distorsión, para lo cual en la presente investigación se plantearon tanto una pregunta principal, como una serie de preguntas secundarias.

➤ **Pregunta principal:**

¿Cómo impacta en el clima organizacional las acciones de capacitación en habilidades directivas de los mandos medios de la Administración Pública Federal?

➤ **Preguntas secundarias:**

1. ¿Se le da evaluación y seguimiento a la capacitación en habilidades directivas que reciben los mandos medios de la Administración Pública Federal?
2. ¿Propician el desarrollo de habilidades directivas los cursos de capacitación que reciben los mandos medios de la Administración Pública Federal? ¿Por qué?
3. ¿Por qué los mandos medios de la Administración Pública Federal no ponen en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación de habilidades directivas?
4. ¿Cómo los mandos medios perciben la importancia de su nivel jerárquico al interior de la Administración Pública Federal?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

Como bien lo señala Roberto Hernández Sampieri⁶, los objetivos deben expresarse con claridad para evitar posibles desviaciones en el proceso de investigación y deben ser susceptibles de alcanzarse; y sobre todo serán las guías que le darán curso a la investigación, por lo que para el presente estudio se tendrán las siguientes directrices:

⁶ Con base en Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández y Pilar Batista, Metodología de la Investigación, (3ra. Ed.), México, McGraw-Hill, 2003, <http://fcps.uaq.mx/descargas/propedeutico/tercera_sesion/Sampieri-Her%C3%A1ndez,%20Cap%C3%ADtulo%201%20'El%20proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n'.pdf>, (13 de abril de 2013), pág. 44.

Objetivo general:

Analizar cómo impacta en el clima organizacional las acciones de capacitación en habilidades directivas de los mandos medios de la Administración Pública Federal.

Objetivos específicos

1. Analizar si se le da evaluación y el seguimiento a la capacitación en habilidades directivas que reciben los mandos medios de la Administración Pública Federal.
2. Analizar si propician el desarrollo de habilidades directivas los cursos de capacitación que reciben los mandos medios de la Administración Pública Federal, y ¿Por qué?
3. Analizar por qué los mandos medios de la Administración Pública Federal no ponen en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación de habilidades directivas.
4. Analizar cómo los mandos medios perciben la importancia de su nivel jerárquico al interior de la Administración Pública Federal.

Los objetivos aquí planteados pretenden analizar como la capacitación es una herramienta que puede ser útil en las dependencias de gobierno para mejorar su clima organizacional, como bien lo indica Griselda López Morín⁷ “la capacitación no se da únicamente por capricho, sino que es necesaria para el desarrollo profesional y personal del empleado y consecuentemente de la organización”; pero también deriva del querer analizar por qué si está habiendo una capacitación a este personal público, aún se ven deficiencias en el servicio público. De aquí la necesidad imperiosa de estudiar este tema.

1.3 HIPÓTESIS.

Las hipótesis nos indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones. Las hipótesis no son necesariamente verdaderas; pueden o no serlo; es por eso que al momento de la investigación se comprobarán o no esos hechos o presupuestos.⁸

A continuación se presentan las hipótesis de la presente investigación:

⁷ Ver Griselda López Marín, *Capacitación*, Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México, Ciencia y Tecnológica, núm., 27-30, 2005, disponibles en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94403013>>, (9 de abril de 2013). Pág. 19.

⁸ Con base en Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández y Pilar Batista, *Metodología de la Investigación*, *op. cit.*, pág. 79.

Hipótesis principal:

Las acciones de capacitación en habilidades directivas de los mandos medios de la Administración Pública Federal impactan de manera considerable en el clima organizacional.

Hipótesis secundarias:

1. Se le da evaluación pero no el seguimiento a la capacitación en habilidades directivas que reciben los mandos medios de la Administración Pública Federal.
2. Los cursos de capacitación que reciben los mandos medios de la Administración Pública Federal no propician el desarrollo de habilidades directivas porque no son los más apropiados pues se les imparten cursos que no se ajustan a las necesidades de la Organización.
3. Los mandos medios de la Administración Pública Federal no ponen en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación de habilidades directivas porque la estructura burocrática de estas organizaciones obstaculiza que exista un progreso en la dirección.
4. Los mandos medios perciben su importancia dentro de la Administración Pública Federal como poco relevante pero necesaria dentro de la Organización.

Una vez que ya se plantearon las preguntas de investigación, así como los objetivos de la misma, a continuación se presenta la matriz de congruencia.

MATRIZ DE CONGRUENCIA

“El impacto en el clima organizacional por acciones de capacitación en habilidades directivas a los mandos medios de la Administración Pública Federal”.

Pregunta principal	Objetivo General	Hipótesis principal
¿Cómo impacta en el clima organizacional las acciones de capacitación en habilidades directivas de los mandos medios de la Administración Pública Federal?	Analizar cómo impacta en el clima organizacional las acciones de capacitación en habilidades directivas de los mandos medios de la Administración Pública Federal.	Las acciones de capacitación en habilidades directivas de los mandos medios de la Administración Pública Federal impactan de manera considerable en el clima organizacional.
Preguntas secundarias	Objetivos específicos	Hipótesis secundarias
¿Se le da evaluación y seguimiento a la capacitación en habilidades directivas que reciben los mandos medios de la Administración Pública Federal?	Analizar si se le da evaluación y el seguimiento a la capacitación en habilidades directivas que reciben los mandos medios de la Administración Pública Federal.	Se le da evaluación pero no el seguimiento a la capacitación en habilidades directivas que reciben los mandos medios de la Administración Pública Federal.
¿Propician el desarrollo de habilidades directivas los cursos de capacitación que reciben los mandos medios de la Administración Pública Federal? ¿Por qué?	Analizar si propician el desarrollo de habilidades directivas los cursos de capacitación que reciben los mandos medios de la Administración Pública Federal, y ¿Por qué?	Los cursos de capacitación que reciben los mandos medios de la Administración Pública Federal no propician el desarrollo de habilidades directivas porque no son los más apropiados pues se les imparten cursos que no se ajustan a las necesidades de la Organización.
¿Por qué los mandos medios de la Administración Pública Federal no ponen en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación de habilidades directivas?	Analizar por qué los mandos medios de la Administración Pública Federal no ponen en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación de habilidades directivas.	Los mandos medios de la Administración Pública Federal no ponen en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación de habilidades directivas porque la estructura burocrática de estas organizaciones obstaculiza que exista un progreso en la dirección.
¿Cómo los mandos medios perciben la importancia de su nivel jerárquico al interior de la Administración Pública Federal?	Analizar cómo los mandos medios perciben la importancia de su nivel jerárquico al interior de la Administración Pública Federal.	Los mandos medios perciben su importancia dentro de la Administración Pública Federal como poco relevante pero necesaria dentro de la Organización.

1.4 MÉTODO APLICADO AL OBJETO DE INVESTIGACIÓN.

El tipo de método en el que voy a basar mi investigación es de carácter deductivo-inductivo, a fin de demostrar lo que planteo en mi hipótesis.

La presente investigación va a partir del método deductivo, toda vez que con base en una serie de teorías administrativas que explican lo referente al clima laboral, así como aquellas que tratan el tema de los mandos medios en una organización y las diversas teorías generales de la administración pública, va a ser posible deducir a través de una serie de premisas, cómo se comporta de manera particular la Administración Pública Federal en el tema de habilidades gerenciales, a fin de inferir que sucede cuando se capacita a los mandos medios de la Administración Pública Federal; y como consecuencia se podría ver qué ventajas trae consigo, sobre todo para mejorar el clima laboral en la organización.

Asimismo, el tipo de estudio al que se va a recurrir en la presente investigación es observacional-descriptivo, toda vez que las variables que intervienen en el clima organizacional no van a ser manipuladas, ya que son hechos que se dieron o se están dando en la práctica y no se tiene control de ellas. Toda vez que la investigación no se va a llevar a cabo en una sola dependencia pública federal, sino que se va a tomar referencia de varios organismos y por tanto, no pueden experimentarse o manipularse las distintas variables, puesto que las mismas características del objeto de estudio no lo permite, pero se puede realizar un análisis mediante la observación de cómo se comportan las variables que determinan el tipo de clima organizacional.

Aunado a lo anterior, es de carácter descriptivo ya que mi objeto de estudio se va a enfocar a una sola población en este caso a los mandos medios de la Administración Pública Federal, y de esta población se va a observar cómo funcionan y se van desarrollando las distintas variables que en la práctica se fueron desarrollando, y que serán parte del objeto de estudio, lo cual permitirá corroborar o refutar las hipótesis.

Asimismo, esta investigación al estar inmersa en las ciencias sociales, tienen las limitantes, peculiaridades y dificultades que conllevan las investigaciones en esta área, toda vez que en general sus conceptos son difíciles de definir, por ejemplo cultura, democracia, agresión, represión, libertad, competencia, entre muchas más; hay una gran dificultad para realizar experimentos controlados; existe una enorme interacción entre el observador y los fenómenos observados; finalmente, la teoría juega un papel muy importante el proceso de observación. En virtud de estas características, las ciencias sociales en su origen, prácticamente no utilizan

herramientas matemáticas y dentro de ellas las estadísticas. De este modo, sus métodos tradicionales son los estudios de caso único, sin controles, con métodos observacionales llamados “clínicos” de observación participante. Sus métodos hacen uso fuerte de las concepciones teóricas para discutir cada elemento observado; con un intento de llegar a explicaciones exhaustivas de lo estudiado y con posición antirreduccionista o integral. En general, el paradigma de investigación de las ciencias sociales es el llamado cualitativo.

Es así, que la presente investigación al enfrentarse ante una serie de dificultades en la investigación de campo, se llegó a la decisión de que se utilizaría el método cualitativo, toda vez que existen una serie de conceptos demasiados subjetivos, y sobre todo, porque cada vez que se avanzaba más en la investigación se encontraron con una serie de disparidades, puesto que aun cuando se pensase que la administración pública tiene una homogeneidad de normatividades y principios, en ocasiones se observó que las características de una a otra dependencia de gobierno distan mucho, sobre todo en el manejo del personal. Aunado a los cambios sexenales a los que se ha enfrentado. Sin embargo, lo anterior no significa que se elude del método cuantitativo, puesto que en la actual investigación se allegan de las herramientas que ofrece este método.⁹

Como bien los señala el Doctor Ignacio Méndez Ramírez¹⁰, “es muy difícil encontrar una investigación enmarcada totalmente en uno o cualquiera de los paradigmas. En realidad lo que se observa es un acercamiento cada vez mayor de los dos paradigmas, para emerger como uno sólo, de la síntesis de los anteriores. Es decir se procede actualmente a un acercamiento en las dos direcciones. Las ciencias sociales incorporando cada vez más atributos del paradigma cuantitativo, como la estadística, los experimentos y los controles, a sus métodos tradicionales...los métodos de investigación actuales, tienden a las síntesis de ambos paradigmas, el apoyo en uno u otro paradigma no implica la exclusión de atributos del otro”.

Es así, que en la presente investigación se allego de las herramientas de ambos métodos toda vez que no se podía descartar uno del otro, ya que como lo señala el doctor Ignacio Méndez¹¹, “los paradigmas no determinan totalmente la elección de métodos y que un buen investigador, elegirá atributos de ambos paradigmas,

⁹ Con base en Ignacio Méndez Ramírez, “El paradigma cuantitativo vs. el cualitativo en la investigación”, Departamento de Estadística, IIMAS-UNAM, *III Foro de Estadística Aplicada*, México, Unidad Académica de los ciclos de Profesional y de Posgrado, Colegio de Ciencias y Humanidades, 1989, <http://amestad.org.mx/pdf/memorias/iii_foro.pdf>, (22 de abril de 2013), pág. 6.

¹⁰ *Ibíd.*, pág., 9.

¹¹ *Ibíd.*, pág. 11 y 12.

dependiendo de sus propósitos, sus medios, y objeto de estudio; para determinar así su método particular de investigación...La elección de un modelo estadístico que encaje con los datos, la interpretación de los resultados del análisis y la generalización de los descubrimientos a otros entornos, se hallan basadas en un conocimiento cualitativo. Simplemente, los investigadores no pueden beneficiarse del empleo de números si no conocen, en términos de sentido común lo que éstos significan”.

Es así que la relación entre ambos métodos puede ser complementaria, ya que no son excluyentes y pueden traslaparse, tanto en la recolección de los datos como en su análisis e interpretación.¹²

1.5 MUESTRA, POBLACIÓN, CUESTIONARIO E INDICADORES.

Típicamente en el paradigma cuantitativo, se presenta el problema de la generalización, extrapolación de los resultados obtenidos en un grupo de elementos en un lugar y época a un grupo mayor de ellos, en otros lugares y/o épocas. Para que esta extrapolación sea correcta, el estudio debe tener validez externa. Esto consiste en el hecho de que los elementos estudiados sean representativos de la población objetivo, porque en ellos las características relevantes (según la teoría) al proceso estudiado, sean semejantes a las de toda la población. De ahí que la recomendación más usual es que se defina primero la población, y de ella se tome la muestra en forma aleatoria (con probabilidades de selección conocidas) para que resulte representativa.¹³

Asimismo, en las ciencias sociales, y en especial en investigación aplicada, uno de los métodos más fructíferos es el de la investigación de campo, pues permite estudiar los fenómenos en la situación real en que acontecen.¹⁴

Además de que la investigación cualitativa de campo presenta ventajas importantes, entre las que destacan:¹⁵

- ✓ Una mejor comprensión de las variables participantes.
- ✓ Permite evaluar desde un inicio la logística del estudio, como los momentos más oportunos para llevar a cabo los procedimientos necesarios.

¹² Con base en Ragin, C.C., Nagel J., y White P., *Workshop on Scientific Foundation of Qualitativ Research*. National Scientific Foundation, citado por Angélica Riveros, *Taller Métodos Cualitativos en Ciencias de la Administración para Asesores de Tesis*, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2013, pág. 3.

¹³ Con base en Ignacio Méndez Ramírez, *op. cit.*, pág. 12.

¹⁴ Con base en Kerlinger, F.N., y Lee T. W. *Investigación del comportamiento: Métodos de investigación en ciencias sociales*, (4ta. Ed.), México, MacGraw Hill, 2002, citado por Angélica Riveros, *op. cit.*, pág. 4

¹⁵ Con base en Angélica Riveros, *op. cit.*, pág. 5.

- ✓ Minimiza el efecto de variables extrañas o no contempladas, sin tener que simplemente eliminarlas como ocurre al ubicarse en una situación experimental o de laboratorio.
- ✓ Los participantes son precisamente aquellos sobre quienes se busca realizar el estudio, evitando resultados espurios por trabajar con muestras cómodas para el investigador.
- ✓ Las propuestas y sugerencias que arrojan los resultados del estudio de campo, ya sea sobre la necesidad de conducir otros estudios o de realizar modificaciones, cuentan con sustento intrínseco y con validez interna.
- ✓ A lo anterior, se agregaría, que también le permite al investigador, adentrarse al problema, palpar la realidad y la problemática, porque lo lleva más allá de la teoría.

Es así que a continuación se define cual es la población que se seleccionó para la presente investigación:

1. Población y muestra.

La decisión de hacer un estudio sobre la Administración Pública, radicó en la importancia que ésta tiene en la sociedad, sin embargo al momento de ir reflexionando sobre el tema que se abordaría, se observó lo extenso que podía ser la investigación, toda vez que por sí misma la Administración Pública, en cuanto a su estructura es inmensa, puesto que se tiene un aproximado de 200 dependencias que la conforman, entre secretarías, organismos desconcentrados, paraestatales, descentralizados, institutos, fideicomisos, entre otros.

Por lo que se decidió que conforme al rango de importancia, delimitar el objeto de estudio únicamente a las Secretarías de Estado, puesto que en la cúspide de la Administración Pública después del Presidente se encuentran las Secretarías de Estado; toda vez que éstas representan la mano derecha del Ejecutivo Federal, tan es así que los Secretarios de Estado son elegidos directamente por el Presidente de la República y son las encargadas de hacer posible la realización de los objetivos de la política del Presidente; asimismo, hacen cumplir las directrices del Plan Nacional de Desarrollo. Aunado, a que existen una serie de organismos e institutos que dependen de éstas, y que también se encargan de hacer cumplir las metas propuestas de la Administración Pública Federal.

Ahora bien, cada Secretaría de Estado cuenta con una estructura orgánica operativa, al frente de éstas habrá un Secretario de Estado, quien para el despacho de los asuntos de su competencia, se auxiliará por los Subsecretarios, Oficial Mayor, Directores, Subdirectores, Jefes y Subjefes de Departamento,

oficina, sección y mesa, y por los demás funcionarios que establezca el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales; esto lo podemos constatar con el siguiente ejemplo, el cual se refiere al organigrama de la Secretaría de Economía:¹⁶

1.0 Secretario

1.0.1 Unidad de Asuntos Jurídicos

1.0.2 Coordinación General de Delegaciones Federales

1.0.2.1 Delegaciones y Subdelegaciones Federales y Oficinas de Servicios

1.1 Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa

1.1.1 Coordinación General del Programa Nacional de Financiamiento al Microempresario

1.1.2 Dirección General de Capacitación e Innovación Tecnológica

1.1.3 Dirección General de Promoción Empresarial

1.1.4 Dirección General de Desarrollo Empresarial y Oportunidades de Negocio

1.1.5 Dirección General de Oferta Exportable

1.2 Subsecretaría de Competitividad y Normatividad

1.2.1 Secretariado Técnico de la Competitividad

1.2.2 Dirección General de Normas

1.2.3 Dirección General de Inversión Extranjera

1.2.4 Dirección General de Normatividad Mercantil

1.3 Subsecretaría de Industria y Comercio

1.3.1 Unidad de Prácticas Comerciales Internacionales

1.3.2 Coordinación General de Minería

1.3.2.1 Dirección General de Minas

1.3.2.2 Dirección General de Promoción Minera

1.3.3 Dirección General de Comercio Interior y Economía Digital

1.3.4 Dirección General de Industrias Básicas

1.3.5 Dirección General de Comercio Exterior

1.3.6 Dirección General de Industrias Pesadas y de Alta Tecnología

1.4 Subsecretaría de Comercio Exterior

1.4.1 Unidad de Coordinación de Negociaciones Internacionales

1.4.2 Dirección General de Negociaciones Multilaterales y Regionales

1.4.3 Dirección General de Consultoría Jurídica de Negociaciones

1.4.4 Dirección General de Política Comercial

1.4.5 Dirección General de Evaluación y Seguimiento de Negociaciones

1.4.6 Representaciones Comerciales en el Extranjero

¹⁶ Ver Secretaría de Economía, *Manual de Organización General de la Secretaría de Economía*, Diario Oficial de la Federación, México, viernes 19 de julio de 2013, <http://www.economia.gob.mx/files/manual_org_gral_se_dof_2013_0722.pdf>, (5 de septiembre de 2013), pág. 1 y 2.

1.5 Oficialía Mayor

1.5.1 Dirección General de Recursos Humanos

1.5.2 Dirección General de Recursos Materiales y Servicios Generales

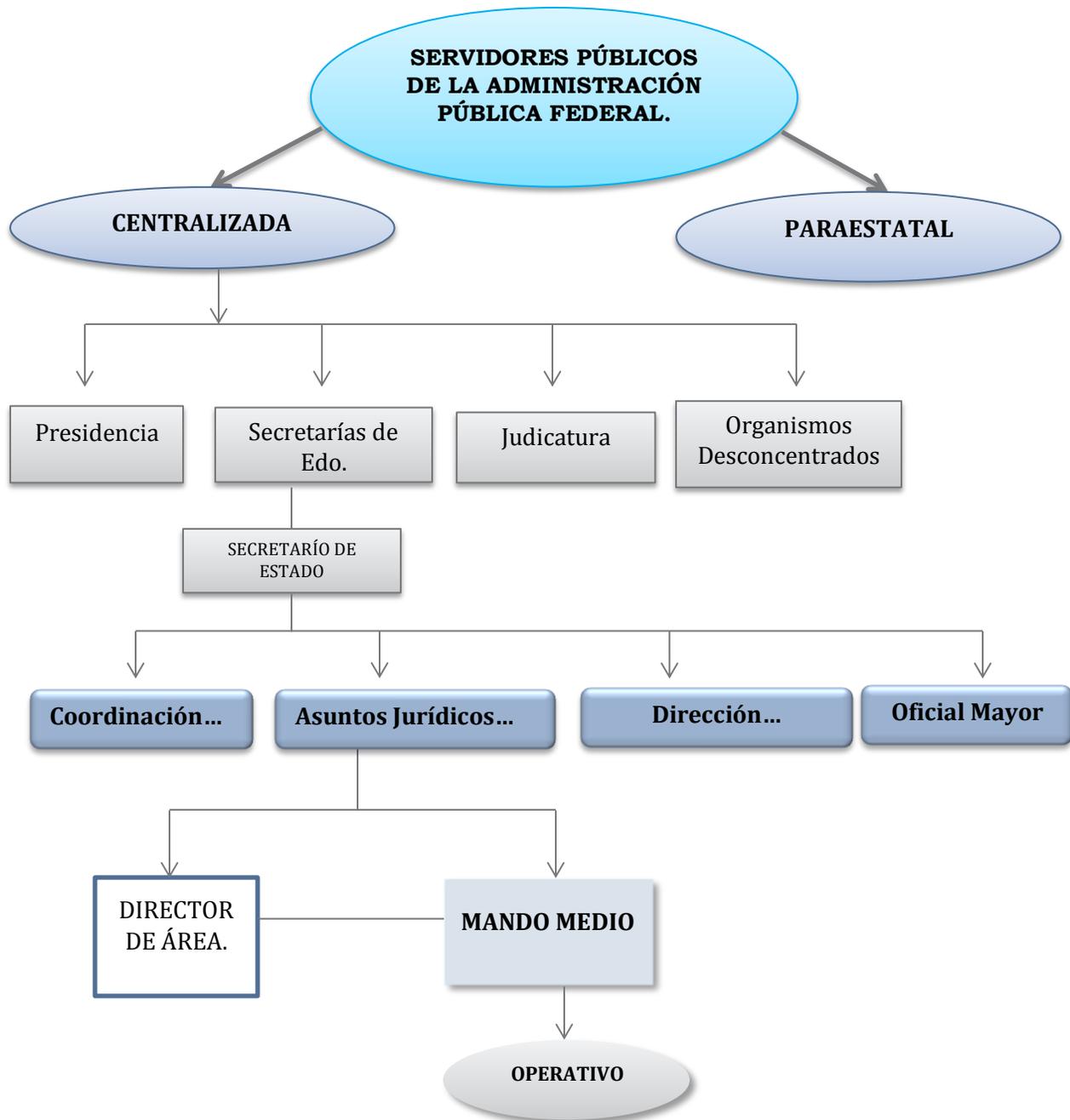
1.5.3 Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto

Con lo anterior, se hace constatar que el campo de estudio era aún muy extenso, toda vez que iba a resultar complicado obtener la autorización de todas las áreas que conforman estas secretarías, aunado a que los recursos con los que se contaba eran limitados, por lo que se decidió en hacer el análisis únicamente a una área determinada de toda la estructura orgánica de estas Secretarías; fue entonces que se llegó a la decisión de elegir un sección que estuviera presente en todas las dependencias de gobierno, con rasgos similares a fin de poder tener una población más o menos homogénea; se precisó que el área normativa o jurídica sería la más idónea, toda vez que su relevancia es muy importante en las funciones del gobierno federal, ya que es la encargada de hacer cumplir con la normatividad que rige el país, aunado a que el personal del área normativa está en constante relación con el ciudadano y todo el personal que integra la organización; adicional a la formación profesional en el área jurídica que se tiene, lo cual permite un mayor acercamiento o comprensión de las características del personal que labora en estas áreas jurídicas.

Las características con las que cuentan estos mandos medios es que de antemano al estar en un área jurídica deberán contar con un amplio conocimiento de las leyes, es decir deberán contar con una formación profesional como licenciados en Derecho, además deberán caracterizarse por ser prudentes, experiencia, capacidad de resolver conflictos en forma rápida, alta capacidad adaptativa a los cambios, sociable, asertivo, sagacidad, razonamiento, previsión, buena comunicación, liderazgo, negociador, entre otras cualidades; asimismo de acuerdo a los reglamentos interiores de cada Secretaría deberán de auxiliar en el ejercicio de las facultades otorgadas a los titulares del área; es importante señalar que, como se analizará más adelante, cada Secretaría de Estado en su catálogo de puestos establecerá las características y requerimientos que deberá tener el servidor público para ocupar el puesto como mando medio en estas áreas jurídicas; sin embargo, puede identificarse como mando medio si en el catálogo de puestos están dentro del rango de Subdirectores de área o Jefes de Departamento.

En el siguiente esquema se ejemplifica la ruta que se siguió para determinar la muestra de estudio, primeramente se deseaba que la investigación se enfocara a los servidores públicos de la Administración Pública Federal, sin embargo se

estaba en la disyuntiva de elegir a aquellos que laboraban para la administración centralizada o para la paraestatal, por lo que se decidió en la idoneidad de la administración pública centralizada ya que tiene un mayor vínculo con las políticas públicas del Presidente. Ahora bien, del universo que conforma la administración pública centralizada, para poder delimitar aún más el campo de estudio, se eligió únicamente a las Secretarías de Estado, ya que como se mencionaba con anterioridad su relevancia radica en su cercanía con el Presidente y toda vez que por los escasos recursos con los que se contaba no se estaba en condiciones de aplicar cuestionarios y entrevistas a todo el personal de dichas Secretarías, por lo que se decidió en elegir una sola área, para lo cual se pensó en el área jurídica. Es importante mencionar que el objetivo primordial era entrevistar a un mando medio de ésta área normativa para analizar cómo ha sido su experiencia en el tema de la capacitación que recibe de la organización para la cual labora, hay que hacer hincapié que en algunos casos el mando medio entrevistado fue el que a decisión del Director de área nos autorizó realizarle la entrevista, por cuestiones de tiempo, de cargas de trabajo o en su caso fuera el que tuviera personal a su cargo, en otros casos se solicitó directamente al mando medio su autorización para realizar la entrevista. Una vez que se identificó al mando medio al cual se le iba a hacer la entrevista, se le pidió su autorización para aplicar el cuestionario de diagnóstico de clima organizacional al personal que estuviera bajo su cargo, lo anterior con la finalidad de analizar la correlación existente entre la capacitación que recibe los mandos medios en habilidades directivas y el clima que se desarrolla entre su personal que dirige.



Como se observó en el esquema anterior, la complejidad de la estructura de la Administración Pública Federal, influyó para que la selección de la muestra fuera por conveniencia, a fin de obtener una muestra más o menos representativa con un grupo que tuviera características similares, además que la selección de los individuos de la población se hizo de manera intencional; también porque siempre se estuvo consciente de los obstáculos para acceder a la información y la dificultad de que se nos autorizara aplicar las encuestas y los cuestionarios a los servidores

públicos de todas las Secretarías de Estado por cuestiones de cargas de trabajo, seguridad, normatividades, tiempos, entre otros aspectos.

La decisión de seleccionar una muestra que tuviera las mismas características, nos proporcionarían mayores elementos para comparar el clima organizacional en estas áreas gubernamentales, que como ya se mencionó son áreas jurídicas, de las Secretarías de Estado por lo que se encuentran en el mismo rango en la Administración Pública Federal.

La muestra que estuvo sujeta a investigación se conformó de la siguiente manera:

Muestra:	
Secretarías de Estado.	El objetivo era aplicar los cuestionarios y entrevistas a las 16 Secretarías de Estado, la Judicatura Federal y a la otrora Secretaría de la Función Pública; sin embargo únicamente 11 de éstas nos autorizaron aplicar las entrevistas. Entre las que se encuentra la Secretaría de la Defensa Nacional, Secretaría de Gobernación, Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretaría de Salud, Secretaría de Seguridad Pública, Secretaría de Economía, Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la Judicatura Federal y la Secretaría de la Función Pública.
Mandos Medios	Es importante mencionar, que en ocasiones cada dependencia tiene su propia nomenclatura para identificar la plaza, por lo que para evitar su plena identificación se citará como la ley del Servicio Profesional de Carrera lo distingue, es decir como Subdirectores de Área o Jefes de Departamento. Para el caso que nos ocupa se realizaron entrevistas a 18 mandos medios de las Secretarías de Estado de la Administración Pública Federal, entre los que se encuentran: <ul style="list-style-type: none">- 8 Subdirectores de Área,- 10 Jefes de Departamento.
Servidores Públicos (operativo)	De los mandos medios entrevistados se les pidió su autorización para aplicar un cuestionario de diagnóstico de clima organizacional al personal que se encuentra a su cargo; se logró aplicar el cuestionario a 51 servidores públicos entre los que se encontraban abogados, secretarías, y personal con formación técnica.

Se hace notar, que era importante que existiese una relación de trabajo directa entre los mandos medios entrevistados y el personal al que se le iba a aplicar el cuestionario de clima organizacional, puesto que como se infirió, se buscaba en la presente investigación analizar cómo se relacionaban tanto las variables de capacitación y clima organizacional, puesto que el objetivo primordial era analizar si existía un impacto entre las dos variables, es decir sí entre mayor o menor capacitación en habilidades directivas tenían estos mandos medios existía un mejoramiento o un déficit en el clima organizacional entre su personal a su cargo.

Finalmente, por la importancia de la observación en los métodos cualitativos toda vez que son una herramienta que permite identificar, valorar, evaluar y corroborar en escenarios reales los fenómenos a estudiar; se logró la autorización de un área jurídica dependiente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la cual ofrece un servicio directo al ciudadano, a fin de que se nos permitiera llevar a cabo una sesión en la que se pudiese observar cómo se desarrollaba el clima organizacional en esa área, no se establecen mayores datos a fin de guardar la confidencialidad del lugar y de las personas. La observación se llevó a cabo en un lapso de tiempo entre las 12 a 4 pm, el objetivo primordial era el analizar el clima que impera en esa área, principalmente observar el comportamiento del Director, del mando medio y tres operativos, también observar la interacción del servidor público con los ciudadanos; asimismo, los factores a identificar se obtuvieron tanto de los indicadores del cuestionario de clima organizacional y de la propuesta del curso en habilidades directivas. Por tanto la muestra en este caso fue por conveniencia, toda vez que el área y el personal que se estudio fue por elección, a consecuencia de la autorización por la citada dependencia de gobierno.

2. El cuestionario.

Para la búsqueda de los elementos que hicieran posible aceptar o rechazar las hipótesis planteadas, se optó primeramente por aplicar un cuestionario de diagnóstico de clima organizacional al personal operativo, el cual depende en sus funciones del mando medio que posteriormente sería entrevistado; el cuestionario diagnóstico fue elaborado y validado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; sin embargo, se le realizaron una serie de modificaciones para su

actualización y mejor comprensión, y así evitar posibles dudas al momento de que se contestara.¹⁷

En segundo término, para el caso del cuestionario que sirvió de base para realizar las entrevistas a los mandos medios de las Secretarías de Estado, es de elaboración propia, el cual se redactó conforme a la información que se deseaba obtener y analizar, para lo cual se pensó en un cuestionario de fácil solución, y que no llevara mucho tiempo el contestarlo.

Es por eso que la presente investigación de campo se basa en dos fases, las cuales en la práctica acontecían simultáneamente:

Primera fase: se aplicó el cuestionario de diagnóstico de clima organizacional al personal que se encuentra a cargo de un mando medio que estaba adscrito al área normativa de las Secretarías de Estado; se optó por esta área por la relación que se tiene entre el personal interno y el usuario o ciudadano.

Segunda fase: se aplicó un cuestionario al mando medio que estaba adscrito al área normativa de la Secretaría de Estado correspondiente, dicho cuestionario se utilizó como pauta para poder entrevistar a este personal. La finalidad de la entrevista es para saber cómo ha sido la experiencia del servidor público en cuanto a la capacitación que ha recibido de la organización en habilidades directivas, lo anterior a fin de empalmar la información de los cuestionarios de clima organizacional y la información obtenida por el mando medio encuestado, toda vez que se busca analizar si a mayor capacitación recibida mejor será el clima organizacional.

3. Indicadores.

El cuestionario que se aplicó a los servidores públicos de la Administración Pública Federal incluyó una serie de indicadores que auxiliaban a la evaluación del clima organizacional de estas dependencias o áreas de trabajo los cuales son:¹⁸

Influencia: La organización confía plenamente en las capacidades de su personal, y le da carta abierta para que realice los cambios que considere pertinente al logro de sus objetivos de la organización.

Innovación: La organización estimula y pone en práctica la creatividad individual de su personal. Creatividad del personal.

¹⁷ Con base en Federico Ramírez Rodríguez, "Diagnostico de Clima laboral", en *Seminario de Consultoría General por Competencias Laborales*, México, Posgrado en Ciencias de la Administración, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2012. [s.p].

¹⁸ *Ídem*.

Trabajo en equipo: Los miembros del equipo saben exactamente cuál es su misión y se comprometen a lograr las metas y objetivos de la organización.

Satisfacción: La organización reconoce el buen desempeño del trabajador y lo estimula para superarse. El trabajador se siente satisfecho con las actividades que realiza.

Deseo de cambio: El personal muestra adaptabilidad ante los cambios realizados por la organización. Hay gran interés, colaboración y dinamismo del personal.

Responsabilidad: El trabajador tiene la suficiente capacidad para manejar situaciones de emergencia. Se delegan responsabilidades a los trabajadores en la toma de decisiones.

Aunado a estos indicadores, se incluyen otras secciones en el cuestionario a fin de ver el panorama que existe tanto del sentimiento de pertenencia y reconocimiento, que percibe el servidor público de la Organización. Asimismo se plantea una sección de como éste concibe la relación con su jefe es decir con el mando medio.

Evaluación diagnóstico de clima laboral

Para realizar la evaluación cuantitativa se realizarán los siguientes pasos con base en el instrumento de evaluación:¹⁹

- Sume los reactivos que corresponden a “siempre”
- Sume los reactivos que corresponden a “algunas veces”
- Sume los reactivos que corresponden a “nunca”

Una vez realizado lo anterior organice la información de acuerdo a la fórmula siguiente:

$$\frac{S+A.V/2}{S+A.V+N}$$

El resultado obtenido dará un porcentaje, que permitirá hacer las observaciones pertinentes en la organización. Ejemplo:

¹⁹ Con base en Federico Ramírez Rodríguez, “Diagnostico de Clima laboral”, en *Seminario de Consultoría General por Competencias Laborales*, México, Posgrado en Ciencias de la Administración, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2012. [s.p.].

Siempre= 51

Algunas veces= 36

Nunca= 11

$$\frac{51 + 36/2}{51 + 36 + 11} = \frac{51 + 18}{98} = \frac{69}{98} = 0.704 \text{ ó } 70.4\%$$

Las acciones emprendidas por la organización garantizan el 70% de un clima laboral favorable al desarrollo de la misma.

Si se obtiene un porcentaje **de 75-100 un excelente clima laboral**, favorable al funcionamiento de la organización.

Si se tiene de **50-75 El clima laboral es bueno**, sin embargo, se recomienda en este caso que la organización ataque aquellos elementos que obtuvieron menos de tres puntos para evitar comportamientos negativos del personal.

Si se tiene un resultado **menor al 50% es necesario analizar y reforzar todos los factores que conforman este diagnóstico**, ya que el resultado está indicando que las acciones emprendidas por la organización no coadyuvan al desarrollo del personal y de ahí la inquietud que generan actitudes y comportamientos negativos e influyen a su vez en el desarrollo organizacional.

La escala de porcentaje para determinar el tipo de clima organizacional que impera en la Administración Pública Federal es:

PORCENTAJE	TIPO DE CLIMA	ÁREA DE MEJORA
75-100%	Excelente clima organizacional.	Clima sano.
50-75%	Clima organizacional bueno.	Áreas de mejora.
Menos de 50%	Clima organizacional deficiente.	Áreas críticas.

En el caso de los cuestionarios que se aplicarán a los mandos medios, en general se analizará cómo ha sido su experiencia en relación a la capacitación en habilidades directivas recibida por parte de la Administración Pública Federal.

Capítulo 2. Antecedentes históricos y estructura de la Administración Pública Federal.

2.1 Evolución histórica de la Administración Pública Federal.

2.2 Estructura orgánica de la Administración Pública Federal.

2.3 Marco jurídico del empleado público que labora en la Administración Pública Federal.

2.4 Secretarías de Estado.

CAPÍTULO 2. ANTECEDENTES HISTÓRICOS Y ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

A través de nuestra historia han existido una serie de cambios económicos sociales, culturales, jurídicos, administrativos, entre otros; que han venido a transformar la estructura de la administración pública, toda vez que no puede quedar estática a los cambios que se originan dentro de la sociedad.

Es por eso que en este capítulo se analizará cómo ha cambiado el pensamiento y la estructura de la administración pública, a fin de establecer una idea general de lo que hoy es la administración pública federal.

El sector público ha ido creciendo a través de nuestra historia como nación, como fuente ocupacional con la progresiva expansión y diversificación de las funciones que se le asignaron. El empleado público no ha podido escapar a esta influencia y hoy más que nunca, se le exigen determinados niveles de calidad y competitividad, a fin de no perecer; de ahí, la importancia de que nos retraigamos al pasado para analizar cómo ha venido evolucionando, y así entonces descubrir las nuevas necesidades y cambios que son indispensables para obtener mejores resultados.²⁰

2.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

Para poder adentrarnos a la evolución histórica de la Administración Pública Federal, se requiere antes entender el concepto de Estado, toda vez que dentro las actividades que éste realiza se encuentran el de la administración pública.

Se entiende al “Estado como un hecho social, como un fenómeno que se produce cuando una sociedad asentada permanentemente en un territorio logra diferenciar de manera sistemática a los gobernantes de los gobernados”.²¹

Por tanto, el Estado así entendido como una organización, una corporación o un ente que es conformado por la población organizada y asentada en un territorio, realiza una serie de actividades, que son el conjunto de actos materiales y jurídicos, operaciones y tareas que realiza en virtud de las atribuciones que la legislación positiva le otorga. El otorgamiento de dichas atribuciones obedece a la

²⁰ Montalvo Romero Josefa, “Perspectivas del trabajo burocrático”, *Revista del Centro de Estudios sobre Derecho, Globalización y Seguridad de la Universidad Veracruzana*, Xalapa, México, <<http://www.letrasjuridicas.com/Volumenes/19/jmontalvo19.pdf>>, (9 de agosto de 2012), pág. 1.

²¹ Ver Enrique Sánchez Bringas, *Derecho Constitucional*, México, Porrúa, 1995, pág. 19.

necesidad de crear jurídicamente los medios adecuados para alcanzar los fines estatales.²²

De manera general las atribuciones del Estado son:²³

- A) Atribuciones de mando, de policía o de coacción que comprenden todos los actos necesarios para el mantenimiento y protección del Estado y de la seguridad, la salubridad y el orden público.
- B) Atribuciones para regular las actividades económicas de los particulares.
- C) Atribuciones para crear servicios públicos.
- D) Atribuciones para intervenir mediante gestión directa en la vida económica, cultural y asistencial de país.

Con lo anterior, podemos colegir que la Administración Pública Federal es la que va a realizar esa serie de atribuciones, facultades y actividades que el Estado debe ejecutar para lograr los propósitos comunes de la sociedad.

Por tanto, la Administración Pública Federal es una organización que forma parte de esas actividades que ejecuta el Estado. La Administración Pública Federal depende directamente del poder Ejecutivo Federal. Y se caracteriza por un conjunto de órganos centralizados, desconcentrados y por excepción descentralizados, que tienen a su cargo atender legalmente, las necesidades públicas, organizadas en servicios administrativos generales o en la forma de servicios públicos.²⁴

Ahora bien, históricamente los primeros escritos sobre administración pública se han encontrado en la India, entre los siglos IV-VI a.C., a partir de entonces se pueden reseñar estudios sobre instituciones públicas, encargadas de las funciones o actividades administrativas en prácticamente todas las sociedades políticamente estructuradas. Así por ejemplo, en Egipto, China, Esparta, Atenas y Roma; en la Edad Media, y a partir del nacimiento del Estado moderno (siglo XVI).²⁵

Dentro de los países con mayores estudios sobre la administración pública es sin duda Francia, en el desarrollo histórico del pensamiento francés pueden distinguirse las siguientes etapas:²⁶

²² Con base en Gabino Fraga. *Derecho Administrativo*, México, Porrúa, 1990, pág. 13.

²³ *Ibíd.*, pág. 15.

²⁴ Con base en Juan Ramírez Marín, *Derecho Administrativo Mexicano*, Primer Curso, México, Porrúa, 2009, pág. 167.

²⁵ *Ibíd.*, pág. 157

²⁶ *Ibíd.*, pp. 157-158.

-El absolutismo, que tenía como común denominador las ciencias camerales y de policía.

-El pensamiento del barón de Montesquieu, quien en su obra *El espíritu de las Leyes*, aborda la división de poderes.

-La obra *Principios de Administración Pública* (1808), ampliamente difundida en América Latina, y el proyecto de Código Administrativo (1809), ambos de Juan Bautista Bonnin.

-El pensamiento de Alexis de Toqueville (1805-1859), autor de *La Democracia en América*.

-Las ideas de Henry Fayol (1841-1925), ingeniero de minas, creador del método: *Administración Positiva*, basado en la experimentación, ampliamente aplicado en la empresa privada. Sostuvo que el éxito depende de la capacidad de los órganos de dirección, organización y mando de una empresa.

En los antecedentes del pensamiento alemán, Lorenzo von Stein (1815-1890) transformó las antiguas ciencias camerales, de concepción absolutista, en administración pública. Ya con Max Weber (1864-1920) se preocupó por explicar el estatuto de la administración pública; hizo una exaltación de la burocracia (tanto pública como en las grandes empresas), cuyo papel es la dominación y tiene su fundamento en seis principios de acción:²⁷

1. Especialización.
2. Jerarquización (los cargos administrativos forman una pirámide, de manera que los más altos tienen más responsabilidad y autoridad que los de nivel medio y bajo, a los que corresponde el deber de obediencia).
3. Formalización (principios y reglas para la toma de decisiones y ejecución de las acciones).
4. Personal operativo (funcionarios menores que realizan actividades elementales para contribuir a los logros de la administración).
5. Impersonalidad (las funciones de cada puesto están reglamentadas legalmente).
6. Carrera profesional (la administración ofrece la formación de una carrera a sus servidores, a través de un escalafón que determina el mecanismo de promoción, ascenso y motivación necesario).

²⁷ *Ibíd.*, pp. 159 y 160.

En el caso del pensamiento español, éste tuvo mucha similitud con el pensamiento francés. En Italia el pensamiento sobre la administración pública se elaboró tardíamente; entre los más destacados pensadores está Juan Domingo Romagnosi, quien escribió *Los principios fundamentales del Derecho Administrativo*, reconocido como el primer texto europeo en la materia.²⁸

La estructura jurídico-política británica integrada por un sistema descentralizado, con principios definidos de autonomía y autogobierno, desarrolló su propio pensamiento administrativo. A principios del siglo XX Rosamund Thomas desarrolló lo que denominó la *Filosofía británica de la administración*, con un auténtico espíritu de servicio, que se realiza con un sentido ético.²⁹

Con relación al pensamiento administrativo norteamericano, de manera general se desarrolla en el contexto de dos posiciones: la local y la extranjera. Los norteamericanos siempre han demostrado reticencia a considerar la administración pública como una ciencia, en el sentido en el que se considera en Europa. Entre las escuelas norteamericanas está el gerencialismo, impulsado por Gregorio Gulick, que pretende aplicar los criterios de la gerencia privada a la administración pública. Es obvio que ambas tienen puntos en común, pero también diferencias.³⁰

En el caso mexicano, la Administración Pública Federal no ha permanecido estática a través del tiempo, ha experimentado cambios no sólo de tipo accidental sino modificaciones esenciales en su estructura. Las modalidades de la Administración Pública Federal han sido consecuencia lógica del crecimiento de la población, de los problemas económicos y sociales, y de la ideología del Estado mexicano.³¹

En nuestro país se puede puntualizar ciertos aspectos que permiten entender de manera general la evolución de la Administración Pública.³²

- La separación entre la política y la religión, lo que permitió darle cabida al Estado moderno.
- La supresión, por lo menos formal, del impedimento que tenían las clases marginadas para participar en la dirección de los asuntos del Estado.

²⁸ *Ídem*.

²⁹ *Ibíd.*, pág. 151.

³⁰ *Ibíd.*, pág. 153.

³¹ Con base en Jacinto Faya Viesca, *Administración Pública Federal, la Nueva Estructura*, México, Porrúa, 1979, pág. 33.

³² Con base en Rodrigo Moreno Rodríguez, *La Administración Pública Federal en México*, México, UNAM, IIJ, 1980, pág. 14.

- A partir de la Edad Media empiezan a diferenciarse con mayor claridad los campos de actividad propios de gobernantes y gobernados. Se establece la Constitución Política como un pacto de garantía y respeto de dichos campos de actividad lo que significó una verdadera conquista del ciudadano frente al gobernante, obtenida después de largas luchas contra las dictaduras europeas en las que el rey centralizaba todas las potestades gubernamentales.
- Se establece la división de órganos y funciones gubernamentales como un principio de equilibrio del ejercicio del poder público y no como mera fórmula de división de trabajo.
- Se institucionalizan determinados procedimientos y recursos jurídicos en favor del ciudadano frente a los abusos de los gobernantes, constituyéndose esto en otras de las notas esenciales del Estado moderno, que se convierte en Estado de derecho, a partir de la segunda mitad del siglo XIX.

Las características anteriores, nos ayuda a darnos una idea de cómo ha sido la evolución del Estado, en la que culmina al adquirir plenitud cuando existe la participación del pueblo, tanto en la organización cuanto en el funcionamiento y control del Estado. Es decir, el Estado adquiere toda su magnitud y potencialidad en la medida en que el pueblo es elemento activo y determinante del desarrollo de la organización política.³³

Es importante analizar cuáles han sido aquellos sucesos que permitieron dar forma a la estructura actual de la Administración Pública Federal, para lo cual es importante partir históricamente desde la ascensión de Iturbide encabezando una monarquía constitucional, representativa y hereditaria, ya que los diez meses que duró el primer imperio mexicano fueron tomados muy en cuenta al discutirse la configuración que debía darse al Poder Ejecutivo en el Acta Constitutiva y en la Constitución de 1824. Es así que el Congreso de 1824, se pronunció por un Ejecutivo Federal unitario, al aprobar el artículo 74 de la Constitución, en el cual estableció que: *“Se deposita el Supremo Poder Ejecutivo de la Federación en un solo individuo, que se denominará Presidente de los Estados Unidos Mexicanos”*. Es así que esta idea de tener un poder ejecutivo retomo fuerza con Benito Juárez, cuando se restableció el sistema republicano, donde volvió a cobrar vigencia el régimen presidencial contenido en la Constitución de 1857.³⁴

³³ *Ídem.*

³⁴ Con base en Rodrigo Moreno Rodríguez, *op. cit.*, pág. 11

En la actual Constitución de 1917, la idea de una tradición presidencialista se preservó, en la que se señala que es voluntad del pueblo mexicano erigirse en soberanía nacional y en tal sentido ha dispuesto constitucionalmente la forma de organización política del Estado mexicano en una “República representativa, democrática, federal” y ha decidido ejercer su soberanía por medio de los poderes de la Unión y de los estados. El poder del gobierno del Estado mexicano se divide para su ejercicio en Legislativo, Ejecutivo y Judicial. El poder Ejecutivo se deposita en un solo individuo, pero lo cual no excluye que éste se auxilie para el ejercicio de sus funciones de una serie de organismos y entidades públicas.³⁵

En el gobierno de Venustiano Carranza expide, en abril de 1917, la *Primera Ley de Secretarías y Departamentos de Estado* por medio de la cual se establecen 5 secretarías y se introduce el concepto de Departamentos de Estado como dependencias auxiliares del presidente en los asuntos de carácter técnico. La estructura emanada de esa primera ley contempla los siguientes cambios a nivel de las secretarías: una re-unificación de los asuntos relacionados con el exterior y el gobierno interno del país, en la Secretaría de Estado; desaparición de la Secretaría de Negocios Eclesiásticos e Instrucción Pública; desaparición de la función de colonización de la Secretaría de Fomento; y la creación de la Secretaría de Comunicaciones.³⁶

Posteriormente en el gobierno de Lázaro Cárdenas, la *Ley de Secretarías y Departamentos de Estado* sufre dos modificaciones durante el período cardenista. La primera se hizo en diciembre de 1935 para dar lugar a la creación de tres nuevos departamentos: Departamento Autónomo de Asuntos Indígenas, Departamento de Educación Física y el Departamento Forestal de Caza y Pesca. En 1937 se crea la Secretaría de Asistencia Pública y la segunda modificación a la Ley se llevó a cabo en diciembre de 1939 con el objeto de separar las funciones de Guerra y Marina en dos distintas dependencias: Secretaría de la Defensa Nacional y Departamento Autónomo de la Marina Nacional. Es así que la administración pública central quedó integrada por 9 Secretarías y 6 Departamentos.³⁷

Finalmente, no es hasta el gobierno de José López Portillo que se emite la primera *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal* que sustituye a la Ley

³⁵ *Ídem.*

³⁶ Con base en Erika Döring, “La administración pública de nuestros días, pasado y presente de la estructura administrativa del poder federal”, Universidad Autónoma Metropolitana, Campus Azcapotzalco, <<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num7/art3.htm>>, (27 de febrero de 2013), [s.p.].

³⁷ *Ídem.*

de *Secretarías y Departamentos de Estado* que fue la que normó el comportamiento del sector central de la administración pública desde su creación en 1917. La primera Ley estuvo integrada por 56 artículos aglutinados en tres Títulos: De la Administración Pública Federal, conformado por un capítulo único, compuesto por los artículos del 1 al 9; el Título Segundo denominado De la Administración Pública Centralizada, integrado por dos capítulos que abarcaban del artículo 10 al 44 y el Título Tercero, De la Administración Pública Paraestatal, con un sólo capítulo, integrado por los artículos 45 al 56. Además, contaba con 6 cláusulas transitorias. La Ley entró en vigor en diciembre de 1976. Lo novedoso de la nueva Ley es que en ella se incorpora al sector paraestatal como parte de la Administración Pública Federal, y, por lo tanto, sujeto de ser regulado por dicha ley. Anteriormente, el sector estaba regulado por la *Ley para el Control de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal*.³⁸

Hoy en día sigue imperando la *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal* de 1976, sin embargo a través de los años se le han reformado una serie de artículos, estos cambios han girado, sobre todo, en lo que se refiere a la creación, modificación o eliminación de las Secretarías.

Dicho lo anterior, se puede concluir que la Administración Pública Federal está constituida por los diversos órganos del Poder Ejecutivo Federal, **que tienen por finalidad realizar las tareas sociales, permanentes y eficaces de interés general**, que la Constitución y las leyes administrativas señalan al Estado para dar satisfacción a las necesidades generales de una nación.³⁹

Por tanto, la Administración Pública Federal para lograr su finalidad se allega de ciertos elementos que son de cuatro clases:⁴⁰

1. **Estructurales:** que se refieren a las distintas dependencias o unidades de gobierno.
2. **Procedimientos:** que se refieren a las normas jurídicas a las cuales las actividades administrativas deben ajustarse.
3. **Materiales:** se refiere a la maquinaria y equipo que permiten realizar las actividades administrativas.
4. **Personas:** los autores coinciden en qué el factor humano es el más importante de sus elementos, ya que el valor y la eficiencia de los servicios

³⁸ *Ídem*.

³⁹ Con base en Serra Rojas, *Teoría General del Derecho Administrativo*, México, Editora Nacional, 1975, pág.13, citado por Jacinto Faya Viesca, *Administración Pública Federal, La nueva estructura*, México, Porrúa, pág. 32.

⁴⁰ Con base en Jacinto Faya Viesca, *op. cit.*, pp. 33 y 34

públicos dependen principalmente en todos los campos de la capacidad técnica y de la conciencia profesional de los empleados públicos.

Es importante no perder de vista que la administración gubernamental por su naturaleza es cambiante, en virtud de las constantes modificaciones y adecuaciones que debe recibir para responder a nuevas demandas y circunstancias históricas.⁴¹ Es por eso que hoy más que nunca la Administración Pública Federal no puede quedarse estática, ya que no puede hacer caso omiso a los cambios mundiales, como lo es la globalización, es necesario que se adapte al medio externo e interno que lo rodea a fin de lograr una transformación que permita lograr metas reales y benéficas para la sociedad mexicana.

2.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

La estructura orgánica de la Administración Pública Federal la determina legalmente la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF) publicada el 29 de diciembre de 1976 en el Diario Oficial de la Federación. En su artículo primero señala que la Administración Pública Federal está constituida por la Administración Pública Centralizada y la Administración Pública Paraestatal.⁴²

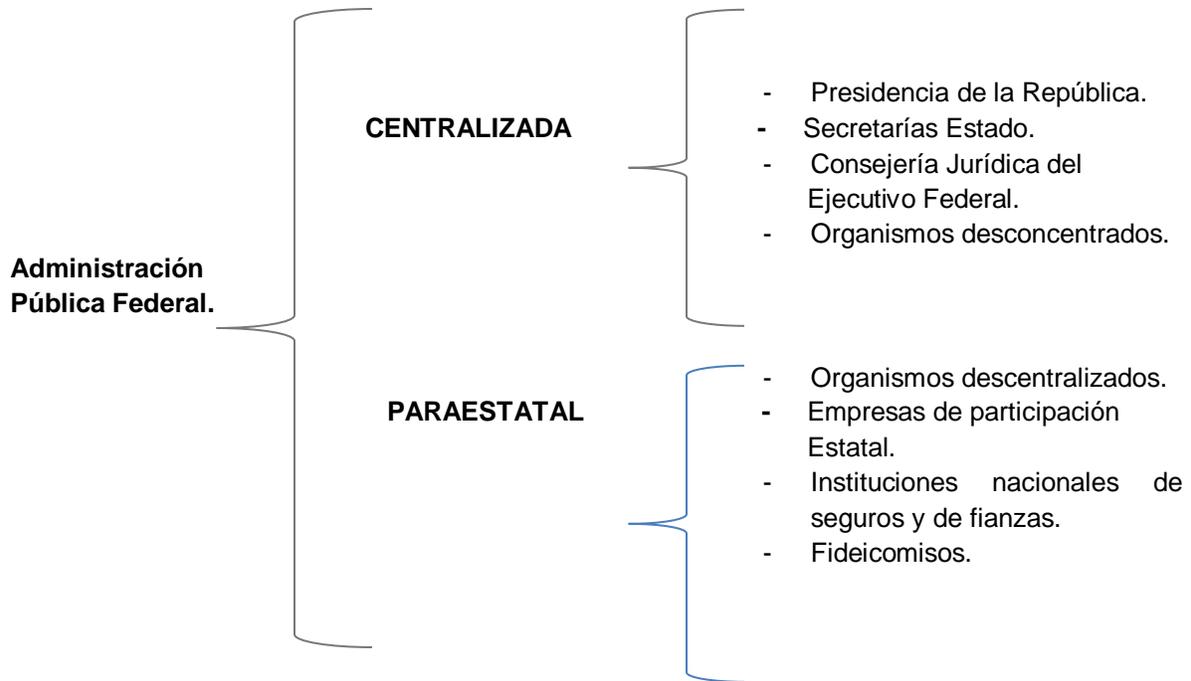
En el caso de la Administración Pública Centralizada se encuentra integrada por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

Y para el caso de la Administración Pública Paraestatal se compone por los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos.⁴³

⁴¹ Con base en Rodrigo Moreno Rodríguez, *op. cit.*, pág.111.

⁴² Ver Cámara de Diputados, Leyes Federales de México, *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, México, 2 de enero de 2013, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>>, (26 de febrero de 2013), pág. 1.

⁴³ *Ídem*.



Administración Pública Federal	
Centralizada	
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA	Este sistema presidencial tiene las siguientes características: ⁴⁴ <ol style="list-style-type: none"> 1. La titularidad del ejecutivo es unipersonal y quien la asume, es el presidente de la República; el cual nombra y destituye libremente a sus colaboradores inmediatos. 2. El presidente de la República es jefe de Estado y jefe de gobierno. 3. El presidente es electo por los ciudadanos para cubrir un período determinado, de 6 años. 4. El presidente responde ante la Constitución y puede ser sometido a juicio político por el órgano legislativo. 5. El presidente no puede disolver al Congreso. 6. Aun cuando formalmente los tres órganos públicos, legislativo, ejecutivo y judicial, mantienen el mismo rango, en la realidad el centro político es el presidente de la República.
SECRETARÍAS DE ESTADO	Las secretarías se identifican con la denominación de las ramas que atienden y que corresponden a los diversos sectores,

⁴⁴ Con base en Enrique Sánchez Bringas, Derecho Constitucional, México, Porrúa, 1995, pág. 436.

	<p>sociales, económicos, ambiente, político, defensa, educación, entre otras; estas se encuentran bajo la responsabilidad directa de los secretarios de Estado, nombrados y removidos libremente del cargo por el Presidente de la República. Estos deben ser mexicanos por nacimiento, estar en ejercicio de sus derechos y haber cumplido treinta años de edad.⁴⁵</p>
<p>CONSEJERÍA JURÍDICA</p>	<p>Es la dependencia de la Administración Pública Federal que tiene a su cargo revisar y validar los decretos, acuerdos y demás instrumentos jurídicos que se sometan a consideración del Presidente de la República, así como los proyectos de iniciativas de ley que el Titular del Ejecutivo presenta al Congreso de la Unión, cuidando que estos, en su contenido y forma, están apegados a la Constitución y las Leyes que de ella emanen.</p> <p>Representar al Presidente de la República cuando este así lo acuerde, en las acciones de inconstitucionalidad y controversias constitucionales previstas en el artículo 105 constitucional, así como en todos aquellos juicios en que el Titular del Ejecutivo Federal intervenga con cualquier carácter.⁴⁶</p>
<p>ORGANISMOS DESCONCENTRADOS</p>	<p>Son entidades jerárquicamente subordinadas a las dependencias, con facultades específicas para resolver asuntos en la materia encomendada de conformidad con las disposiciones legales aplicables. Los órganos desconcentrados cuentan con autonomía administrativa, pero no tienen responsabilidad jurídica ni patrimonio propio. Es importante señalar que los recursos ejercidos por los órganos administrativos desconcentrados forman parte del gasto del Ramo Administrativo que los coordina sectorialmente.</p> <p>Los organismos desconcentrados dependen en todo momento del órgano administrativo al que se encuentran subordinados, sin embargo, el organismo no guarda una relación de subordinación jerárquica respecto a los otros órganos que forman parte de la administración pública central.⁴⁷</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de Enrique Sánchez Bringas, Derecho Constitucional, México, Porrúa, 1995, pág. 436,442 y 443, y de la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, *Conoce a la CJEF*, <<http://www.cjef.gob.mx/conoce-la-cjef/>>, (15 de abril de 2013).

⁴⁵ *Ibíd.*, pp. 442 y 443.

⁴⁶ Ver Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal, *Conoce a la CJEF*, <<http://www.cjef.gob.mx/conoce-la-cjef/>>, (15 de abril de 2013), [s.p.].

⁴⁷ Ver Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Finanzas Públicas, 30 de julio de 2013, <http://www.shcp.gob.mx/POLITICAFINANCIERA/FINANZASPUBLICAS/Estadisticas_Oportunas_Finanzas_Publicas/Informacion_mensual/asignacion/asignacion/asignacion_index.html>, (13 de agosto de 2013), [s.p.].

Administración Pública Federal	
PARAESTATAL	
ORGANISMOS DESCENTRALIZADOS	<p>Es considerada un tipo de organización administrativa indirecta, la cual tiene como función realizar actividades para el bien común estado, cuenta con características específicas como la de tener personalidad jurídica, patrimonio propio y autonomía en sus decisiones.</p> <p>Características.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Siempre son creados a partir de un acto legislativo. • Tienen personalidad, patrimonio, denominación, objeto y actividad. • Tienen personalidad jurídica propia. • Cuentan con una denominación. • Tienen sede las oficinas y dependencias. • Cuentan con órganos de dirección administrativa y representación. • Cuentan con una estructura administrativa interna, ésta dependerá de la actividad y de las necesidades del trabajo que se realice.⁴⁸
EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL.	<p>Existen empresas de participación estatal mayoritaria y minoritaria:</p> <p>Empresas de participación estatal mayoritaria.</p> <p>Son aquellas instituciones o personas morales, donde el Gobierno Federal, o entidades paraestatales, posean acciones que superen el 50 por ciento del capital social de la empresa. El Gobierno Federal o las instituciones paraestatales pueden ejercer los siguientes derechos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suscribir en forma exclusiva acciones de serie especial; • Nombrar a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno; • Que se determine y facultad de veto a los acuerdos de dicho órgano y de la asamblea general de accionistas. <p>Estas empresas tienen por objeto la atención de áreas prioritarias, particularmente la satisfacción de los intereses nacionales y las necesidades de la población.</p> <p>Empresas de participación estatal minoritaria.</p>

⁴⁸ Con base en Definición Legal, *Los organismos descentralizados*, México, 14 de noviembre de 2012, <<http://definicionlegal.blogspot.mx/2012/11/los-organismos-descentralizados.html>>, (15 de abril de 2013), [s.p.].

	<p>Existen también empresas de participación estatal minoritarias en las que el gobierno federal es propietarios de menos del 50% de capital, y en las que interviene mediante un comisario o representante que realiza labores de vigilancia.</p> <p>El volumen de empresas en las cuales, mayoritaria o minoritariamente, tiene participación el gobierno federal, ha originado que para su mejor control, se clasifiquen en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Sujetas a control presupuestal</u>. Son empresas que por su participación en la economía del país, se consideran prioritarias y que los recursos totales que administran son muy elevados, justificando su control individual y específico en los presupuestos públicos. - <u>No sujetas a control presupuestal</u>. Son empresas que, comparativamente, manejan menos recursos y que representan un volumen muy elevado, difícil de controlar en lo individual. De acuerdo a sus actividades, se adscriben sectorialmente a las Secretarías de Estado correspondiente.⁴⁹
INSTITUCIONES NACIONALES DE SEGUROS Y DE FIANZAS	<p>Instituciones nacionales de crédito: organizaciones nacionales de crédito e instituciones nacionales de seguro y fianzas. Existen actividades ubicadas en los diferentes sectores económicos del país, en las cuales por sus características, el gobierno federal ha considerado necesario e indispensable su participación, bien sea para dar apoyo a los sectores o para regular la actividad económica del país (Banca de Desarrollo).⁵⁰</p>
FIDEICOMISOS	<p>Fideicomisos públicos: son organismos creados por el gobierno federal a través de los cuales, siguiendo la figura del fideicomiso en los que dichos organismos actúan como fiduciarios, canaliza recursos para dar apoyo vía crédito para el desarrollo de ciertas actividades que de otra manera se estancarían por no tener acceso a créditos normales. Estos fideicomisos también operan para ejecutar ciertas actividades prioritarias y específicas que el propio gobierno desarrolla a través de estos instrumentos.⁵¹</p>

Fuente: Elaboración propia con datos de Definición Legal, *Los organismos descentralizados*, México, 14 de noviembre de 2012, <<http://definicionlegal.blogspot.mx/2012/11/los-organismos-descentralizados.html>>, (15 de abril de 2013).

⁴⁹ Con base en Definición Legal, *Los organismos descentralizados*, México, 14 de noviembre de 2012, <<http://definicionlegal.blogspot.mx/2012/11/los-organismos-descentralizados.html>>, (15 de abril de 2013), [s.p.].

⁵⁰ *Ídem*.

⁵¹ *Ídem*.

Presidencia de la República:

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM) señala en su artículo 80 que el poder ejecutivo se deposita en el Presidente de la República de los Estados Unidos Mexicanos. Asimismo el artículo 82 señala que para ser Presidente se requiere, ser ciudadano por nacimiento, en pleno goce de sus derechos, hijo de padre o madre mexicanos y haber residido en el país al menos durante veinte años, tener 35 años cumplidos al tiempo de la elección, así como el haber residido en el país durante todo el año anterior al día de la elección. No pertenecer al estado eclesiástico ni ser ministro de algún culto, no estar en servicio activo, en caso de pertenecer al Ejército; así como no ser Secretario o subsecretario de Estado, Procurador General de la República, gobernador de algún Estado ni Jefe de Gobierno del Distrito Federal.⁵²

El artículo 83 del mencionado ordenamiento, indica que el presidente entrará a ejercer su encargo el 1° de diciembre y durará en él seis años, y por ningún motivo podrá volver a desempeñar ese puesto.⁵³

Dentro de las facultades y obligaciones que tiene el Presidente, el artículo 89 de la CPEUM, tiene el de promulgar y ejecutar las leyes que expida el Congreso de la Unión; nombrar y remover libremente a las Secretarías de Estado, remover a los embajadores, cónsules generales y empleados superiores de Hacienda, y nombrar y remover libremente a los demás empleados de la Unión; También nombrar, con aprobación del Senado, a los embajadores, cónsules generales, empleados superiores de Hacienda y los integrantes de los órganos colegiados encargados de la regulación en materia de telecomunicaciones, energía y competencia económica; nombrar, con aprobación del Senado, los Coroneles y demás oficiales superiores del Ejército, Armada y Fuerza Aérea Nacionales; nombrar a los demás oficiales del Ejército, Armada y Fuerza Aérea Nacionales, con arreglo a las leyes; Preservar la seguridad nacional, en los términos de la ley respectiva, y disponer de la totalidad de la Fuerza Armada permanente o sea del Ejército, de la Armada y de la Fuerza Aérea para la seguridad interior y defensa exterior de la Federación; disponer de la Guardia Nacional para los mismos objetos, en los términos que previene la fracción IV del artículo 76; declarar la guerra en nombre de los Estados Unidos Mexicanos, previa ley del Congreso de la Unión; designar, con ratificación del Senado, al Procurador General de la República; dirigir la política exterior y celebrar tratados internacionales, así como terminar, denunciar, suspender,

⁵² Ver Cámara de Diputados, Leyes Federales de México, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México, 09 de agosto de 2012, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>>, (10 de agosto de 2012 y 26 de febrero de 2013), pág. 56 y 57.

⁵³ *Ídem*.

modificar, enmendar, retirar reservas y formular declaraciones interpretativas sobre los mismos, sometiéndolos a la aprobación del Senado. En la conducción de tal política, el titular del Poder Ejecutivo observará los siguientes principios normativos: la autodeterminación de los pueblos; la no intervención; la solución pacífica de controversias; la proscripción de la amenaza o el uso de la fuerza en las relaciones internacionales; la igualdad jurídica de los Estados; la cooperación internacional para el desarrollo; el respeto, la protección y promoción de los derechos humanos y la lucha por la paz y la seguridad internacionales; convocar al Congreso a sesiones extraordinarias, cuando lo acuerde la Comisión Permanente; facilitar al Poder Judicial los auxilios que necesite para el ejercicio expedito de sus funciones; habilitar toda clase de puertos, establecer aduanas marítimas y fronterizas, y designar su ubicación; conceder, conforme a las leyes, indultos a los reos sentenciados por delitos de competencia de los tribunales federales y a los sentenciados por delitos del orden común, en el Distrito Federal; conceder privilegios exclusivos por tiempo limitado, con arreglo a la ley respectiva, a los descubridores, inventores o perfeccionadores de algún ramo de la industria; cuando la Cámara de Senadores no esté en sesiones, el Presidente de la República podrá hacer los nombramientos de que hablan las fracciones III, IV y IX, con aprobación de la Comisión Permanente; presentar a consideración del Senado, la terna para la designación de Ministros de la Suprema Corte de Justicia y someter sus licencias y renunciaciones a la aprobación del propio Senado.⁵⁴

Secretarías de Estado

La presidencia de la República se auxiliara de las Secretarías de Estado, las cuales de conformidad con el artículo 90 de nuestra carta magna, estarán presididas por un secretario de Estado; asimismo, conforme el artículo 91 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, señala que para ser secretario del Despacho se requiere ser ciudadano mexicano por nacimiento, estar en ejercicio de sus derechos y tener treinta años cumplidos;⁵⁵ y de conformidad con el artículo 14 de Ley Orgánica de Administración Pública Federal (LOAPF), se auxiliara para el despacho de los asuntos que le competen de los Subsecretarios, Oficial Mayor, Directores, Subdirectores, Jefes y Subjefes de Departamento, oficina, sección y mesa, y por los demás funcionarios que establezca el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales.

El artículo 10 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), menciona que la particularidad de las Secretarías de Estado es que éstas se

⁵⁴ *Ibíd.*, pp. 60 y 61.

⁵⁵ *Ibíd.*, pág.60.

encuentran en un mismo rango, y entre ellas no habrá, por lo tanto, preeminencia alguna. Sin perjuicio de lo anterior, por acuerdo del Presidente de la República, la Secretaría de Gobernación coordinará las acciones de la Administración Pública Federal para cumplir sus acuerdos y órdenes.

Además, de acuerdo al artículo 11 del mismo ordenamiento, ejercerán las funciones de su competencia por acuerdo del Presidente de la República.⁵⁶

Asimismo, cada Secretaría de Estado formulará, respecto de los asuntos de su competencia; los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, y órdenes del Presidente de la República.⁵⁷

El artículo 17 de la Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAPF) señala que para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.⁵⁸

El mencionado ordenamiento también señala en su artículo 17 bis, que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, conforme a lo previsto en los reglamentos interiores o sus ordenamientos legales de creación, respectivamente, podrán contar con delegaciones en las entidades federativas o, en su caso, en regiones geográficas que abarquen más de una entidad federativa, siempre y cuando sea indispensable para prestar servicios o realizar trámites un cumplimiento de los programas a su cargo y cuenten con recursos aprobados para dichos fines en sus respectivos presupuestos.⁵⁹

Asimismo, de conformidad con el artículo 26 de la LOAP, el Presidente contará con las siguientes dependencias para ser auxiliado en el despacho de los asuntos del orden administrativo, las cuales son:⁶⁰

⁵⁶ Ver Cámara de Diputados, Leyes Federales de México, *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, México, 14 de junio de 2012, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>>, (9 de agosto de 2012 y 26 de febrero de 2013), pág. 2.

⁵⁷ *Ibíd.*, pág.3.

⁵⁸ Ver Cámara de Diputados, Leyes Federales de México, *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, México, 14 de junio de 2012, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>>, (9 de agosto de 2012 y 26 de febrero de 2013), pág. 3.

⁵⁹ *Ídem.*

⁶⁰ *Ibíd.*, (26 de febrero de 2013), pág. 6.

Secretaría de Gobernación
Secretaría de Relaciones Exteriores
Secretaría de la Defensa Nacional
Secretaría de Marina
Secretaría de Hacienda y Crédito Público
Secretaría de Desarrollo Social
Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
Secretaría de Energía
Secretaría de Economía
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación
Secretaría de Comunicaciones y Transportes
Secretaría de Educación Pública
Secretaría de Salud
Secretaría del Trabajo y Previsión Social
Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano
Secretaría de Turismo
Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal

Consejería Jurídica del Poder Ejecutivo

Al frente de la Consejería Jurídica habrá un Consejero Jurídico del Gobierno, estará a cargo de la dependencia del Ejecutivo Federal (Artículo 102, apartado A, último párrafo), que dependerá directamente del Presidente de la República, y será nombrado y removido libremente por éste⁶¹. Para ser Consejero Jurídico se deben cumplir los siguientes requisitos, el de ser ciudadano mexicano por nacimiento; tener cuando menos treinta y cinco años cumplidos el día de la designación; contar, con antigüedad mínima de diez años, con título profesional de licenciado en derecho; gozar de buena reputación, y no haber sido condenado por delito doloso.⁶²

En el reglamento interior de la Consejería se determinarán las atribuciones de las unidades administrativas, así como la forma de cubrir las ausencias y delegar facultades.⁶³

⁶¹ *Ibid.*, pág. 2. (artículo 4 LOAPF)

⁶² Cámara de Diputados, Leyes Federales de México, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México, 09 de agosto de 2012, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>>, (10 de agosto de 2012), pág. 66. (artículo 102, apartado A, primer párrafo en correlación con el artículo 4to de la LOAP.)

⁶³ Cámara de Diputados, Leyes Federales de México, *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, México*, 14 de junio de 2012, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>>, (9 de agosto de 2012), pág. 2. (Art. 4).

El artículo 43 de la Ley Orgánica de la Administración Pública, señala que a la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal corresponde el despacho de diversos asuntos como el de: dar apoyo técnico jurídico al Presidente de la República en todos aquellos asuntos que éste le encomiende; someter a consideración y, en su caso, firma del Presidente de la República todos los proyectos de iniciativas de leyes y decretos que se presenten al Congreso de la Unión o a una de sus Cámaras, así como a la Asamblea de Representantes del Distrito Federal, y darle opinión sobre dichos proyectos; asimismo el de revisar los proyectos de reglamentos, decretos, acuerdos, nombramientos, resoluciones presidenciales y demás instrumentos de carácter jurídico, a efecto de someterlos a consideración y, en su caso, firma del Presidente de la República; también el de prestar asesoría jurídica cuando el Presidente de la República así lo acuerde, en asuntos en que intervengan varias dependencias de la Administración Pública Federal, así como en los previstos en el artículo 29 de la CPEUM; además de participar, junto con las demás dependencias competentes, en la actualización y simplificación del orden normativo jurídico; entre otras.⁶⁴

Lo antes analizado fue para dar un panorama de cómo se encuentra estructurada la Administración Pública Federal; sin embargo, es importante analizar cómo se regula y estructura los empleados que laboran para estos organismos que se analizaron en este apartado, por lo que a continuación se dará un aspecto general del marco jurídico de cómo se regula la figura del empleado público.

2.3 MARCO JURÍDICO DEL EMPLEADO PÚBLICO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

La regulación jurídica de las relaciones laborales de aquellas personas que desarrollan su actividad para el Estado ha sido, desde hace muchos años, uno de los temas polémicos en el mundo del trabajo; es además, un buen ejemplo de cómo el derecho del trabajo enfrenta graves dificultades de aplicación para ciertas categorías específicas de trabajadores.⁶⁵

Y como lo vimos en los antecedentes, esta dificultad es heredada en buena parte, por la doctrina francesa, ya que fueron dejando a los servidores públicos casi al margen de las primeras leyes y códigos laborales de la región; aunque bien vale la

⁶⁴ *Ibíd.*, pág. 38 y 39

⁶⁵ Carlos Reynoso Castillo, *Derecho del trabajo, panorama y tendencias*, México, Porrúa, Universidad Autónoma Metropolitana, 2006, pág. 619.

pena señalar que en los últimos años se ha podido advertir un intento por acercar los regímenes burocráticos a las normas del derecho común del trabajo.⁶⁶

La preocupación por establecer un régimen laboral especial dirigido a regular las relaciones laborales de los servidores públicos ha sido una constante a lo largo de la historia del derecho del trabajo en México. A continuación se presentan los antecedentes más relevantes que dieron pauta para la creación de una normatividad que regulara la figura de los servidores públicos.⁶⁷

- a) La ley de Pensiones Montepíos y Retiros para Civiles y Militares de 1886, en donde se buscó otorgar algunos beneficios económicos a los deudos de un servidor público.
- b) La Constitución de Apatzingán de 1814 presentó los inicios de la responsabilidad jurídica de los servidores públicos mediante el denominado “juicio de residencia” a los titulares de los ministerios, diputados y miembros del supremo gobierno.
- c) La Constitución de 1824, donde se establecerían reglas sobre responsabilidades del presidente y el vicepresidente de la Federación.
- d) La ley de 3 de noviembre de 1870 (Ley Juárez) se ocupó de los delitos, las faltas y las omisiones oficiales de los altos funcionarios de la Federación.
- e) Con Porfirio Díaz en 1896 existirían también disposiciones sobre la participación de los servidores públicos.
- f) Pero, no fue hasta el periodo que va de 1917 a 1931, que se iniciaría en México lo que se ha denominado el proceso de diferenciación de los trabajadores al servicio del Estado.
- g) La primera Ley del Trabajo con carácter federal fue la de 1931, la cual mantuvo esa tendencia diferenciadora de los servidores públicos, consolidándola al establecer que las relaciones laborales entre el Estado y sus trabajadores, se regirían por las leyes especiales que al efecto se expedirían.
- h) Posteriormente el entonces presidente Abelardo L., Rodríguez propone y decreta el 12 de abril de 1934 el Acuerdo sobre Organización y Funcionamiento del Servicio Civil que en buena medida serviría de base para la posterior expedición el 15 de noviembre de 1937 del primer Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Auxiliares, limitando de manera muy importante los derechos colectivos de los trabajadores de ese sector.

⁶⁶ *Ídem.*

⁶⁷ Con base en Carlos Reynoso Castillo, *op. cit.*, pp. 621-626.

- i) La expedición el 5 de octubre de 1938 del Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión (abrogado el 4 de abril de 1941), que establecería todo un conjunto más o menos amplio de normas laborales burocráticas.
- j) Pero no es hasta el año de 1960, cuando reformándose la Constitución Mexicana, se crea el Apartado B del artículo 123 y que desde entonces daría sustento en los años siguientes, primero a la expedición de la ley burocrática, la *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del Apartado B del artículo 123 Constitucional*, y de manera general el derecho burocrático en México.

Unos de los elementos que estuvieron presentes en este reconocimiento constitucional del derecho burocrático y que siguen caracterizando el debate en torno a la necesidad de existencia de un régimen laboral especial son los intereses que se supone están en juego en el caso del Estado-patrón. En efecto, de manera reiterada se ha insistido que las relaciones entre el Estado y sus servidores no pueden ser reguladas de la misma manera que aquellas que se presentan entre particulares (empresa privada y trabajador o sindicato), ya que el Estado no tiene el lucro como su finalidad sino que básicamente quiere servir a la sociedad.⁶⁸ Es decir, las organizaciones públicas obedecen a un interés distinto al de las organizaciones privadas, esto es, un interés general, frente a uno particular. Los objetivos no son análogos porque mientras que la administración pública pretende el equilibrio socioeconómico, la organización privada va tras el lucro.⁶⁹

Ahora bien, la legislación laboral federal sólo será aplicable al primero de estos niveles, es decir al federal, dejando a las legislaturas estatales la facultad de emitir sus propias leyes del trabajo para regular las relaciones entre los gobiernos estatales y municipales y sus servidores, siempre y cuando se respeten los principios constitucionales en materia laboral. Asimismo, la actividad del Estado puede manifestarse de manera centralizada o descentralizada, en la mayoría de los casos el derecho burocrático limita su campo de aplicación al sector centralizado, dejando, en la mayoría de los casos, al derecho común del trabajo su vigencia para el sector descentralizado.⁷⁰

Ahora bien, es importante entonces determinar que en este tema, también radica la problemática de la nomenclatura de las personas empleadas por el Estado, ya que se utilizan los términos de “servidores públicos”, “trabajadores del Estado”,

⁶⁸ Con base en Carlos Reynoso Castillo, *op. cit.*, pp. 621 y 622.

⁶⁹ Universidad Nacional Autónoma de México, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Biblioteca virtual, <<http://www.bibliojuridica.org/libros/3/1282/3.pdf>>, México, 9 agosto de 2012, pág. 2.

⁷⁰ Carlos Reynoso Castillo, *op. cit.* pág. 621.

“empleado público”, “funcionario público”, “burócratas”, entre otros; en muchas ocasiones se utilizan como sinónimos, aunque cada uno tiene un significado diferente y se usan en determinados contextos laborales específicos.⁷¹

Entonces se puede definir al servidor público como “aquel que presta sus servicios al Estado, con el propósito de atender alguna de las atribuciones, funciones o tareas legalmente asignadas a aquél”. El artículo 113 de la Constitución, se habla de los valores con los que se debe conducir el servidor público, que son: “*legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia*” los cuales aplicará en el desempeño de sus funciones, empleos, cargos y comisiones, estos valores son para todo servidor público, independiente de su jerarquía, rango, origen o lugar de su empleo, cargo o comisión.⁷²

La “Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del artículo 123 Constitucional”, en su artículo 4to, divide en dos grupos a los trabajadores del Estado, que son los de confianza y los de base.

➤ **Trabajadores de Confianza.**

El artículo 5to del mencionado ordenamiento señala que son trabajadores de confianza:⁷³

- I. **Los que integran la planta de la Presidencia de la República y aquéllos cuyo nombramiento o ejercicio requiera la aprobación expresa del Presidente de la República;**
- II. En el Poder Ejecutivo, los de las dependencias y los de las entidades comprendidas dentro del régimen del apartado B del artículo 123 Constitucional, que desempeñan funciones que conforme a los catálogos a que alude el artículo 20 de esta Ley sean de: **dirección, inspección, vigilancia y fiscalización**, manejo de fondos o valores, auditoría, control directo de adquisiciones, almacenes e inventarios, investigación científica, asesoría o consultoría, el personal adscrito presupuestalmente a las Secretarías particulares o ayudantías, los secretarios particulares del: Secretario, Sub-Secretario, Oficial Mayor y Director General de las dependencias del Ejecutivo Federal o sus equivalentes en las entidades, así como los destinados

⁷¹ *Ibíd.*, pág. 620.

⁷² Con base en Josefa Montalvo Romero, *Perspectivas del trabajo burocrático*, México, <<http://www.letrasjuridicas.com/Volumenes/19/jmontalvo19.pdf>>, (9 de agosto de 2012), pág. 3.

⁷³ Con base en Cámara de Diputados, *Ley Federal de los trabajadores al servicio del Estado, reglamentaria del apartado b) del artículo 123 Constitucional*, México, 3 de mayo de 2006, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/111.pdf>>, (9 de agosto de 2012).

presupuestalmente al servicio de los funcionarios a que se refiere la fracción I de este artículo; los Agentes del Ministerio Público Federal y del Distrito Federal, los Agentes de las Policías Judiciales y los miembros de las Policías Preventivas.

III. En el Poder Legislativo:

A. En la Cámara de Diputados: Secretario General, Secretarios de Servicios, Coordinadores, Contralor Interno, Directores Generales, Directores, Subdirectores, Jefes de Departamento, Secretarios Particulares, Secretarías Privadas, Subcontralores, Auditores, Secretarios Técnicos, Asesores, Consultores, Investigadores, Secretarios de Enlace, Titulares de la Unidad o Centro de Estudios, Agentes de Resguardo Parlamentario, Agentes de Protección Civil, Supervisores de las áreas administrativas, técnicas y parlamentarias, y el personal del Servicio de Carrera.

B. En la Auditoría Superior de la Federación: Auditor Superior, Auditores Especiales, Titulares de las Unidades, Directores Generales, Directores, Subdirectores, Jefes de Departamento, Auditores, Visitadores, Inspectores, Asesores y Secretarios Particulares, Vigilantes, Supervisores de las áreas administrativas y técnicas.

C. En la Cámara de Senadores: Secretarios Generales, Tesorero, Coordinadores, Contralor Interno, Directores Generales, Directores, Subdirectores, Jefes de Departamento, Secretarios Técnicos, Secretarios Particulares, Subcontralores, Auditores, Asesores, Consultores, Investigadores, Agentes de Resguardo Parlamentario, Agentes de Protección Civil, Supervisores de las áreas administrativas, técnicas y parlamentarias, Enlaces y Secretarías Privadas.

Con independencia del nombramiento expedido, en todos los casos a que se refiere esta fracción, será considerado trabajador de confianza cualquiera que desempeñe las siguientes funciones: de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización, manejo de fondos o valores, auditoría, control directo de adquisiciones, almacén e inventarios y todos aquellos trabajadores que desempeñen funciones que por su naturaleza sean análogas a las anteriores.

IV. En el Poder Judicial: los Secretarios de los Ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación y en el Tribunal Superior de Justicia del Distrito Federal, los Secretarios del Tribunal Pleno y de las Salas;

➤ **Trabajadores de base.**

El artículo 6to de la mencionada ley burocrática, señala que son trabajadores de base: “Los no incluidos en la enumeración anterior y que, por ello, serán inamovibles. Los de nuevo ingreso no serán inamovibles sino después de seis meses de servicios sin nota desfavorable en su expediente”.

Asimismo, señala que los trabajadores de base deberán ser de nacionalidad mexicana y sólo podrán ser sustituidos por extranjeros cuando no existan mexicanos que puedan desarrollar el servicio respectivo. La sustitución será decidida por el titular de la dependencia oyendo al sindicato.

Sin embargo, la ley burocrática, expresa que, al crearse categorías o cargos no comprendidos en el Artículo 5o., la clasificación de base o de confianza que les corresponda se determinará expresamente por la disposición legal que formalice su creación, o en su caso, de acuerdo al catálogo de puestos.

Asimismo el mencionado ordenamiento jurídico, señala en su artículo 8, que quedan excluidos del régimen de esta ley los Trabajadores de confianza a que se refiere el artículo 5o.; los miembros del Ejército y Armada Nacional con excepción del personal civil de las Secretarías de la Defensa Nacional y de Marina; el personal militarizado o que se militarice legalmente; los miembros del Servicio Exterior Mexicano; el personal de vigilancia de los establecimientos penitenciarios, cárceles o galeras y aquellos que presten sus servicios mediante contrato civil o que sean sujetos al pago de honorarios.⁷⁴

Por tanto, bajo diversas denominaciones como trabajadores al servicio del Estado, burocracia, servidores públicos, entre otros, se ha identificado a un conjunto de personas que, dependiendo del país de que hablemos y de la época a la que hagamos referencia, han jugado un papel de gran importancia en el desarrollo económico de las naciones. La característica distintiva que identifica a estas personas, teniendo frente a sí como patrón a un ente especial y *sui generis* como es el Estado, ha justificado históricamente la necesidad de contar con normas también especiales en materia laboral.⁷⁵

⁷⁴ Con base en Cámara de Diputados, *Ley Federal de los trabajadores al servicio del Estado, reglamentaria del apartado b) del artículo 123 Constitucional*, México, 3 de mayo de 2006, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/111.pdf>>, (9 de agosto de 2012), pp. 1-4.

⁷⁵ Ver Carlos Reynoso Castillo, *op. cit.* pág. 620.

2.4 SECRETARÍAS DE ESTADO

La importancia de analizar con detalle las características de la Administración Pública Federal, es porque será el objeto de estudio en la presente investigación, es de hacer hincapié que del gran universo que resulta ser nuestro objeto de estudio, se optó por estudiar más afondo las Secretarías de Estado, es decir donde se va a estudiar la problemática que se está planteando.

La justificación es porque la secretaría de Estado constituye un ente administrativo de gran importancia, pertenece a la administración pública centralizada y su fundamento legal se encuentra en el artículo 90 de la Constitución, y es creada para colaborar con el Ejecutivo Federal, en el ejercicio de sus funciones administrativas. La secretaría de Estado es considerada como el ente más importante del Ejecutivo Federal, su creación, modificación y fusión o extinción debe efectuarse a través de una ley expedida por el Congreso de la Unión a petición del titular de la Administración Pública Federal Centralizada, y como ya se vio con anterioridad, su estructura se encuentra determinada en el artículo 14 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en el que señala que frente a cada secretaría habrá un secretario de Estado, asimismo contará con atribuciones de carácter político y también de carácter administrativo, para lo cual, y para su mejor entendimiento, se presenta un cuadro donde se establece la misión y las más importantes atribuciones de dichas secretarías.⁷⁶

SECRETARÍAS DE ESTADO

SECRETARÍA	MISION	ATRIBUCIONES
Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación. (SAGARPA)	Promover el desarrollo integral del campo y de los mares del país que permita el aprovechamiento sustentable de sus recursos, el crecimiento sostenido y equilibrado de las regiones, la generación de empleos atractivos que propicien el arraigo en el medio rural y el fortalecimiento de la productividad y competitividad de los productos para consolidar	<ol style="list-style-type: none">1.- Elevar el nivel de desarrollo humano y patrimonial de los mexicanos que viven en las zonas rurales y costera.2.- Abastecer el mercado interno con alimentos de calidad, sanos y accesibles provenientes de nuestros campos y mares.3.- Mejorar los ingresos de los productores incrementando nuestra presencia en los mercados globales, promoviendo los procesos de agregación de valor y la producción de energéticos.4.- Revertir el deterioro de los ecosistemas, a través de acciones para preservar el agua, el suelo y la

⁷⁶ Con base en Francisco Israel Balderas Corona y Agustín Camacho Mario, *Las secretarías de Estado del Ejecutivo Federal*, Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, <<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/repjurad/cont/1/art/art4.pdf>>, (16 de abril de 2013), pp. 43 y 44.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

	el posicionamiento y la conquista de nuevos mercados, atendiendo a los requerimientos y exigencias de los consumidores.	biodiversidad. 5.- Conducir el desarrollo armónico del medio rural mediante acciones concertadas, tomando acuerdos con todos los actores de la sociedad rural.
Secretaría de Comunicaciones y Transportes. (SCT)	Tiene como finalidad el promover sistemas de transporte y comunicaciones seguros, eficientes y competitivos, mediante el fortalecimiento del marco jurídico, la definición de políticas públicas y el diseño de estrategias que contribuyan al crecimiento sostenido de la economía y el desarrollo social equilibrado del país; ampliando la cobertura y accesibilidad de los servicios, logrando la integración de los mexicanos y respetando el medio ambiente.	I.- Formular y conducir las políticas y programas para el desarrollo del transporte y las comunicaciones de acuerdo a las necesidades del país; II.- Regular, inspeccionar y vigilar los servicios públicos de correos y telégrafos y sus servicios diversos; III.- Otorgar concesiones y permisos para establecer y explotar sistemas y servicios telegráficos, telefónicos, sistemas y servicios de comunicación inalámbrica por telecomunicaciones y satélites, de servicio público de procesamiento remoto de datos, estaciones radio experimentales, culturales y de aficionados y estaciones de radiodifusión comerciales y culturales; IV.- Otorgar concesiones y permisos para establecer y operar servicios aéreos en el territorio nacional; V.- Regular y vigilar la administración de los aeropuertos nacionales; VI.- Administrar la operación de los servicios de control de tránsito, así como de información y seguridad de la navegación aérea; VII.- Construir las vías férreas, patios y terminales de carácter federal para el establecimiento y explotación de ferrocarriles; VII.- Otorgar concesiones y permisos para la explotación de servicios de autotransportes en las carreteras federales.
Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL)	Define los compromisos de la actual administración para avanzar en el logro de un efectivo desarrollo social: • Formular y coordinar la política social solidaria y subsidiaria del gobierno federal, orientada hacia el bien común, y ejecutarla en forma corresponsable con la sociedad. • Lograr la superación de la pobreza mediante el desarrollo humano integral incluyente y corresponsable, para alcanzar niveles suficientes de bienestar	Coordinación y seguimiento, en términos de ley y con los organismos respectivos, de las políticas siguientes: a) Combate efectivo a la pobreza; b) Atención específica a las necesidades de los sectores sociales más desprotegidos, en especial de los pobladores de las zonas áridas de las áreas rurales, así como de los colonos y marginados de las áreas urbanas; y c) Atención a los derechos de la niñez; de la juventud; de los adultos mayores, y de las personas con discapacidad; II. Formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo social para el combate efectivo a la pobreza;

		<p>III.- Coordinar las acciones que incidan en el combate a la pobreza fomentando un mejor nivel de vida;</p> <p>IV. Fomentar las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil;</p> <p>V. Evaluar la aplicación de las transferencias de fondos a entidades federativas y municipios, y de los sectores social y privado;</p> <p>VI. Coordinar, concretar y ejecutar programas especiales para la atención de los sectores sociales más desprotegidos, en especial de los pobladores de las zonas áridas de las áreas rurales, así como de los colonos de las áreas urbanas, para elevar el nivel de vida de la población;</p> <p>VII. Impulsar políticas y dar seguimiento a los programas de inclusión social y protección de los derechos de niñas, niños y adolescentes;</p> <p>VIII. Elaborar políticas públicas y dar seguimiento a los programas de apoyo e inclusión de los jóvenes a la vida social participativa y productiva;</p> <p>IX. Impulsar las políticas públicas y dar seguimiento a los programas de inclusión y atención de los adultos mayores y sus derechos;</p> <p>X. Fomentar las políticas públicas y dar seguimiento a los programas que garanticen la plenitud de los derechos de las personas con discapacidad;</p> <p>XI. Impulsar a través del Sistema Nacional de Asistencia Social Pública y Privada políticas públicas en materia de asistencia social e integración familiar;</p> <p>XII. Asegurar la adecuada distribución, comercialización y abastecimiento de los productos de consumo básico de la población de escasos recursos.</p>
<p style="text-align: center;">Secretaría de Economía (SE)</p>	<p>Ser una institución que promueve e instrumenta políticas públicas y programas orientados a crear más y mejores empleos, más y mejores empresas, y más y mejores emprendedores.</p>	<p>I.- Regular, promover y vigilar la comercialización, distribución y consumo de los bienes y servicios;</p> <p>II.- Establecer la Política de industrialización, distribución y consumo de los productos agrícolas, ganaderos, forestales, minerales y pesqueros, en coordinación con las dependencias competentes;</p> <p>III.- Fomentar, en coordinación con la Secretaría de Relaciones Exteriores, el comercio exterior del país;</p> <p>IV.- Estudiar, proyectar y determinar los aranceles y fijar los precios oficiales, escuchando la opinión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; estudiar y determinar las restricciones para los Artículos de importación y exportación;</p> <p>V.- Estudiar y determinar mediante reglas generales,</p>

		<p>los estímulos fiscales necesarios para el fomento industrial, el comercio interior y exterior y el abasto, incluyendo los subsidios sobre impuestos de importación, y administrar su aplicación;</p> <p>VI.- Establecer la política de precios, y con el auxilio y participación de las autoridades locales;</p> <p>VII.- Regular, orientar y estimular las medidas de protección al consumidor;</p> <p>VIII.- Normar y registrar la propiedad industrial y mercantil; así como regular y orientar la inversión extranjera y la transferencia de tecnología;</p> <p>IX.- Establecer y vigilar las normas de calidad, pesas y medidas necesarias para la actividad comercial; así como las normas y especificaciones industriales;</p> <p>X. Fomentar el desarrollo del pequeño comercio rural y urbano;</p> <p>XI. Fomentar, regular y promover el desarrollo de la industria de transformación e intervenir en el suministro de energía eléctrica a usuarios y en la distribución de gas;</p> <p>XII. Promover, orientar, fomentar y estimular la industria nacional;</p> <p>XIII.- Formular y conducir la política nacional en materia minera.</p>
<p style="text-align: center;">Secretaría de Educación Pública. (SEP)</p>	<p>La SEP tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieran y en el lugar donde la demanden.</p>	<p>I.- Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas;</p> <p>a) La enseñanza preescolar, primaria, secundaria y normal, urbana, semiurbana y rural.</p> <p>b) La enseñanza que se imparta en las escuelas, a que se refiere la fracción XII del Artículo 123 Constitucional.</p> <p>c) La enseñanza técnica, industrial, comercial y de artes y oficios, incluida la educación que se imparta a los adultos.</p> <p>d) La enseñanza agrícola, con la cooperación de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación;</p> <p>e) La enseñanza superior y profesional.</p> <p>f) La enseñanza deportiva y militar, y la cultura física en general;</p> <p>II.- Organizar y desarrollar la educación artística que se imparta en las escuelas e institutos oficiales, incorporados o reconocidos para la enseñanza y difusión de las bellas artes y de las artes populares;</p> <p>III.- Crear y mantener las escuelas oficiales en el Distrito Federal, excluidas las que dependen de otras</p>

		<p>dependencias;</p> <p>IV.- Vigilar que se observen y cumplan las disposiciones relacionadas con la educación preescolar, primaria, secundaria, técnica y normal, establecidas en la Constitución;</p> <p>VII.- Organizar, administrar y enriquecer sistemáticamente las bibliotecas generales o especializadas que sostenga la propia Secretaría o que formen parte de sus dependencias;</p> <p>VIII.- Promover la creación de institutos de investigación científica y técnica, y el establecimiento de laboratorios, observatorios, planetarios y demás centros que requiera el desarrollo de la educación primaria, secundaria, normal, técnica y superior; orientar, en coordinación con las dependencias competentes del Gobierno Federal y con las entidades públicas y privadas el desarrollo de la investigación científica y tecnológica;</p> <p>IX.- Patrocinar la realización de congresos, asambleas y reuniones, eventos, competencias y concursos de carácter científico, técnico, cultural, educativo y artístico;</p> <p>X. Organizar, sostener y administrar museos históricos, arqueológicos y artísticos, pinacotecas y galerías, a efecto de cuidar la integridad, mantenimiento y conservación de tesoros históricos y artísticos del patrimonio cultural del país;</p> <p>XI.- Conservar, proteger y mantener los monumentos arqueológicos, históricos y artísticos que conforman el patrimonio cultural de la Nación, atendiendo las disposiciones legales en la materia;</p> <p>XII.- Organizar exposiciones artísticas, ferias, certámenes, concursos, audiciones, representaciones teatrales y exhibiciones cinematográficas de interés cultural;</p> <p>XIII.- Determinar y organizar la participación oficial del país en competencias deportivas internacionales, organizar desfiles atléticos y todo género de eventos deportivos;</p> <p>XIV.- Formular normas y programas, y ejecutar acciones para promover la educación física.</p>
<p>Secretaría de Energía (SENER).</p>	<p>Conducir la política energética del país, dentro del marco constitucional vigente, para garantizar el suministro competitivo, suficiente, de alta</p>	<p>I. Establecer y conducir la política energética del país, así como supervisar su cumplimiento con prioridad en la seguridad y diversificación energéticas, el ahorro de energía y la protección del medio ambiente;</p>

	<p>calidad, económicamente viable y ambientalmente sustentable de energéticos que requiere el desarrollo de la vida nacional.</p>	<p>II. Ejercer los derechos de la Nación en materia de petróleo y todos los carburos de hidrógeno sólidos, líquidos y gaseosos; de minerales radioactivos;</p> <p>III. Aprobar los principales proyectos de exploración y explotación de hidrocarburos que elabore Petróleos Mexicanos con base en los lineamientos de la política energética y con apoyo en los dictámenes técnicos que emita la Comisión Nacional de Hidrocarburos;</p> <p>IV. Promover el ahorro de energía, regular y, en su caso, expedir normas oficiales mexicanas sobre eficiencia energética, así como realizar y apoyar estudios e investigaciones sobre ahorro de energía, estructuras, costos, proyectos, mercados, precios y tarifas, activos, procedimientos, reglas, normas y demás aspectos relacionados;</p> <p>V. Establecer la regulación en materia de asignación de áreas para la exploración y explotación petrolera y de permisos de reconocimientos y exploración superficial, así como supervisar su debido cumplimiento;</p> <p>VI. Participar en foros internacionales respecto de las materias competencia de la Secretaría, con la intervención que corresponda a la Secretaría de Relaciones Exteriores y proponer a ésta la celebración de convenios y tratados internacionales en tales materias.</p>
<p style="text-align: center;">Secretaría de Gobernación (SEGOB)</p>	<p>Contribuir a la gobernabilidad democrática y el desarrollo político de México a través de una buena relación del Gobierno Federal con los Poderes de la Unión y los demás niveles de gobierno para garantizar la seguridad nacional, la convivencia armónica y el bienestar de los mexicanos en un Estado de Derecho.</p>	<p>I. Coordinar, por acuerdo del Presidente de la República, a los Secretarios de Estado y demás funcionarios de la Administración Pública Federal para garantizar el cumplimiento de las órdenes y acuerdos del Titular del Ejecutivo Federal;</p> <p>II. Presentar ante el Congreso de la Unión las iniciativas de ley o decreto del Ejecutivo;</p> <p>III. Administrar el Diario Oficial de la Federación y publicar las leyes y decretos del Congreso de la Unión, de alguna de las dos Cámaras o la Comisión Permanente;</p> <p>IV. Compilar y sistematizar las leyes, tratados internacionales, reglamentos, decretos, acuerdos y disposiciones federales, estatales y municipales, así como establecer el banco de datos correspondiente, con objeto de proporcionar información a través de los sistemas electrónicos de datos;</p> <p>V. Intervenir en los nombramientos, aprobaciones, designaciones, destituciones, renunciaciones y jubilaciones de servidores públicos que no se atribuyan expresamente por la ley a otras</p>

		<p>dependencias del Ejecutivo;</p> <p>VI. Tramitar lo relativo a nombramientos, renunciaciones y licencias de los Ministros de la Suprema Corte de Justicia y de los Consejeros de la Judicatura Federal;</p> <p>VII. Conducir las relaciones del Gobierno Federal con el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje de los Trabajadores al Servicio del Estado;</p> <p>VIII. Vigilar el cumplimiento de los preceptos constitucionales por parte de las autoridades del país;</p> <p>IX. Formular y ejecutar las políticas, programas y acciones tendientes a garantizar la seguridad pública de la Nación y de sus habitantes; proponer al Ejecutivo Federal la política criminal y las medidas que garanticen la congruencia de ésta entre las dependencias de la Administración Pública Federal;</p> <p>X. Presidir el Consejo Nacional de Seguridad Pública en ausencia del Presidente de la República;</p> <p>XI. Organizar, dirigir y supervisar bajo su adscripción a la Policía Federal,</p> <p>XII. Proponer en el seno del Consejo Nacional de Seguridad Pública, políticas, acciones y estrategias de coordinación en materia de prevención del delito y política criminal para todo el territorio nacional; y efectuar, en coordinación con la Procuraduría General de la República, estudios sobre los actos delictivos no denunciados e incorporar esta variable en el diseño de las políticas en materia de prevención del delito;</p> <p>XIII. Diseñar, actualizar y publicar una página electrónica específica en la cual se registren los datos generales de las mujeres y niñas que sean reportadas como desaparecidas en todo el país;</p> <p>XIV. Ejecutar las penas por delitos del orden federal y administrar el sistema penitenciario federal y de justicia para adolescentes, en términos de la política especial correspondiente y con estricto apego a los derechos humanos; así como organizar y dirigir las actividades de apoyo a liberados;</p> <p>XV. Participar, conforme a los tratados respectivos, en el traslado de los reos a que se refiere el párrafo séptimo del artículo 18 constitucional;</p> <p>XVI. Establecer y operar un sistema de investigación e información, que contribuya a preservar la integridad, estabilidad y permanencia del Estado mexicano así como contribuir en lo que corresponda al Ejecutivo de la Unión, a dar sustento a la unidad</p>
--	--	---

		<p>nacional, a preservar la cohesión social y a fortalecer las instituciones de gobierno;</p> <p>XVII. Establecer mecanismos e instancias para la coordinación integral de las tareas y cuerpos de seguridad pública y policial, así como para el análisis y sistematización integral de la investigación e información de seguridad pública y de seguridad nacional en el marco del Sistema Nacional de Seguridad Pública;</p> <p>XVIII. Formular y dirigir la política migratoria, así como vigilar las fronteras del país y los puntos de entrada al mismo por tierra, mar o aire, garantizando en términos de ley la libertad de tránsito, en coordinación con las demás autoridades competentes;</p> <p>XIX. Tramitar lo relativo a la aplicación del artículo 33 de la Constitución;</p> <p>XX. Formular y conducir la política de población, salvo lo relativo a colonización, asentamientos humanos y turismo, así como manejar el servicio nacional de identificación personal, en términos de las leyes aplicables;</p> <p>XXI. Vigilar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales en materia de culto público, iglesias, agrupaciones y asociaciones religiosas;</p> <p>XXII. Regular, autorizar y vigilar el juego, las apuestas, las loterías y rifas, en los términos de las leyes relativas;</p> <p>XXIII. Formular, regular y conducir la política de comunicación social del Gobierno Federal y las relaciones con los medios masivos de información.</p>
<p style="text-align: center;">Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (SHCP)</p>	<p>Proponer, dirigir y controlar la política económica del Gobierno Federal en materia financiera, fiscal, de gasto, de ingreso y deuda pública, así como de estadísticas, geografía e información, con el propósito de consolidar un país con crecimiento económico de calidad, equitativo, incluyente y sostenido, que fortalezca el bienestar de las mexicanas y los mexicanos.</p>	<p>I.- Proyectar y coordinar la planeación nacional del desarrollo y elaborar, con la participación de los grupos sociales interesados, el Plan Nacional correspondiente;</p> <p>II.- Proyectar y calcular los ingresos de la federación, del Gobierno del Distrito Federal y de las entidades paraestatales;</p> <p>III.- Estudiar y formular los proyectos de leyes y disposiciones fiscales y de las leyes de ingresos de la federación y del Gobierno del Distrito Federal;</p> <p>IV.- Manejar la deuda pública de la federación y del Gobierno del Distrito Federal;</p> <p>V.- Realizar o autorizar todas las operaciones en que se haga uso del crédito público;</p> <p>VI.- Planear, coordinar, evaluar y vigilar el sistema bancario del país que comprende al Banco Central, a</p>

		<p>la Banca Nacional de Desarrollo y las demás instituciones encargadas de prestar el servicio de banca y crédito;</p> <p>VII. Establecer y revisar los precios y tarifas de los bienes y servicios de la administración pública federal, o bien, las bases para fijarlos, escuchando a la Secretaría de Economía y con la participación de las dependencias que correspondan;</p> <p>VIII.- Cobrar los impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos y aprovechamientos federales en los términos de las leyes aplicables y vigilar y asegurar el cumplimiento de las disposiciones fiscales;</p> <p>IX. Organizar y dirigir los servicios aduanales y de inspección;</p> <p>X.- Representar el interés de la Federación en controversias fiscales;</p> <p>XI.- Proyectar y calcular los egresos del Gobierno Federal y de la administración pública paraestatal;</p> <p>XII. Formular el programa del gasto público federal y el proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación y presentarlos a la consideración del Presidente de la República;</p> <p>XIII. Normar, autorizar y evaluar los programas de inversión pública de la administración pública federal;</p> <p>XIV.- Formular la Cuenta Anual de la Hacienda Pública Federal;</p> <p>XV. Conducir las políticas, establecer las normas y emitir las autorizaciones y criterios correspondientes en materia de planeación y administración de recursos humanos, contratación y remuneraciones del personal, Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, estructuras orgánicas y ocupacionales, y ejercer el control presupuestario de los servicios personales, con las respectivas normas de control de gasto en ese rubro;</p> <p>XVI. Llevar y normar el registro de servidores públicos de la Administración Pública Federal, incluyendo sus declaraciones patrimoniales y su seguimiento, así como la información sobre las sanciones administrativas que, en su caso, les hayan sido impuestas, en los términos de los ordenamientos aplicables;</p> <p>XVII. Determinar los perfiles que deberán cubrir los titulares y personal de las auditorías preventivas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como las disposiciones</p>
--	--	--

		<p>generales para su organización, funcionamiento y régimen disciplinario; señalar los órganos desconcentrados o entes similares que se consideren que deban contar en forma directa con unidades de auditoría preventiva, o determinar los órganos desconcentrados y entidades paraestatales que por su dimensión puedan ser auditados por la unidad de auditoría preventiva de su sector correspondiente;</p> <p>XVIII. Coordinar y supervisar el sistema de control gubernamental, establecer las bases generales para la realización de auditorías internas, transversales y externas;</p> <p>XIX. Regular la adquisición, arrendamiento, enajenación, destino o afectación de los bienes inmuebles de la Administración Pública Federal y, en su caso, representar el interés de la Federación.</p>
<p>Secretaría de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano. (SEDATU)</p>	<p>Proporcionar certeza jurídica en la tenencia de la tierra a la población objetivo, a través del impulso al ordenamiento territorial y la regularización de la propiedad rural, así como elaborar políticas públicas que fomenten el acceso a la justicia y el desarrollo agrario integral, mediante la capacitación permanente y la organización de los sujetos agrarios como entes fundamentales del primer eslabón del proceso productivo nacional, para coadyuvar en las acciones sociales que propicien bienestar en el medio rural, con el consecuente cuidado en la preservación del medio ambiente y recursos naturales.</p>	<p>La Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano se encarga de proporcionar certeza jurídica en la tenencia de la tierra a la población objetivo, a través del impulso al ordenamiento territorial y la regularización de la propiedad rural, así como elaborar políticas públicas que fomenten el acceso a la justicia y el desarrollo agrario integral.</p> <p>I. Impulsar, en coordinación con las autoridades estatales y municipales, la planeación y el ordenamiento del territorio nacional para su máximo aprovechamiento, con la formulación de políticas que armonicen:</p> <p>a) El crecimiento o surgimiento de asentamientos humanos y centros de población;</p> <p>b) La regularización de la propiedad agraria y sus diversas figuras que la ley respectiva reconoce en los ejidos, las parcelas, las tierras ejidales y comunales, la pequeña propiedad agrícola, ganadera y forestal, los terrenos baldíos y nacionales, y los terrenos que sean propiedad de asociaciones de usuarios y de otras figuras asociativas con fines productivos;</p> <p>c) El desarrollo urbano con criterios uniformes respecto de la planeación, control y crecimiento con calidad de las ciudades y zonas metropolitanas del país, además de los centros de población en general, así como su respectiva infraestructura de comunicaciones y de servicios;</p> <p>d) La planeación habitacional y del desarrollo de vivienda; y</p> <p>e) El aprovechamiento de las ventajas productivas de las diversas regiones del país;</p>

		<p>II. Aplicar los preceptos agrarios del artículo 27 constitucional;</p> <p>III. Administrar el Registro Agrario Nacional;</p> <p>V. Conocer de las cuestiones relativas a límites y deslinde de tierras ejidales y comunales;</p> <p>VI. Resolver las cuestiones relacionadas con los problemas de los núcleos de población ejidal y de bienes comunales;</p> <p>VII. Cooperar con las autoridades competentes a la eficaz realización de los programas de conservación de tierras y aguas en los ejidos y comunidades;</p> <p>VIII. Administrar los terrenos baldíos y nacionales y las demasías, así como establecer los planes y programas para su óptimo aprovechamiento;</p> <p>IX. Prever a nivel nacional las necesidades de tierra para desarrollo urbano y vivienda, considerando la disponibilidad de agua determinada por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales;</p> <p>X. Promover y concertar programas de vivienda y de desarrollo urbano y metropolitano;</p> <p>XI. Apoyar los programas de modernización de los registros públicos de propiedad; coordinación con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;</p> <p>XII. Promover la construcción de obras de infraestructura y equipamiento para el desarrollo regional y urbano, en coordinación con los gobiernos estatales y municipales y con la participación de los sectores social y privado;</p> <p>XIII. Aportar diagnósticos y estudios al Consejo Nacional de Población en materia de crecimiento demográfico y su impacto en el ámbito territorial;</p> <p>XIV. Ejercitar el derecho de expropiación por causa de utilidad pública en aquellos casos no encomendados a otra dependencia.</p>
<p style="text-align: center;">Secretaría de Turismo. (SECTUR)</p>	<p>Para poder alcanzar la Visión se hace necesario un trabajo conjunto de los distintos actores de la actividad, que deberá estar orientado por el Sector Turismo de la Administración Pública para el que se ha definido la siguiente Misión: Conducir el desarrollo turístico nacional, mediante las actividades de planeación, impulso al desarrollo de la oferta, apoyo a la operación de los servicios</p>	<p>I.- Formular y conducir la política de desarrollo de la actividad turística nacional;</p> <p>II.- Promover, en coordinación con las entidades federativas, las zonas de desarrollo turístico nacional y formular en forma conjunta con la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales la declaratoria respectiva;</p> <p>III.- Participar con voz y voto en las comisiones Consultiva de Tarifas y la Técnica Consultiva de Vías Generales de Comunicación;</p> <p>IV.- Registrar a los prestadores de servicios turísticos, en los términos señalados por las leyes;</p> <p>V. Participar con la Secretaría de Hacienda y Crédito</p>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

	<p>turísticos y la promoción, articulando las acciones de diferentes instancias y niveles de gobierno.</p>	<p>Público en el establecimiento de los precios y tarifas de los bienes y servicios turísticos a cargo de la Administración Pública Federal, tomando en cuenta las leyes, reglamentos y demás disposiciones que regulan las facultades de las dependencias y entidades;</p> <p>VI.- Estimular la formación de asociaciones, comités y patronatos de carácter público, privado o mixto, de naturaleza turística;</p> <p>VII.- Emitir opinión ante la Secretaría de Economía, en aquellos casos en que la inversión extranjera concorra en proyectos de desarrollo turísticos o en el establecimiento de servicios turísticos;</p> <p>VIII.- Promover, y en su caso, organizar en coordinación con la Secretaría de Educación Pública, la capacitación, investigación y el desarrollo tecnológico en materia turística;</p> <p>IX.- Formular y difundir la información oficial en materia de turismo;</p> <p>X.- Promover, coordinar, y en su caso, organizar los espectáculos, congresos, excursiones, audiciones, representaciones y otros eventos tradicionales y folklóricos de carácter oficial, para atracción turística.</p>
<p>Secretaría de Salud (SALUD)</p>	<p>Contribuir a un desarrollo humano justo incluyente y sustentable, mediante la promoción de la salud como objetivo social compartido y el acceso universal a servicios integrales y de alta calidad que satisfagan las necesidades y respondan a las expectativas de la población, al tiempo que ofrecen oportunidades de avance profesional a los prestadores, en el marco de un financiamiento equitativo, un uso honesto, transparente y eficiente de los recursos y una amplia participación ciudadana.</p>	<p>I.- Establecer y conducir la política nacional en materia de asistencia social, servicios médicos y salubridad general, con excepción de lo relativo al saneamiento del ambiente; y coordinar los programas de servicios a la salud de la Administración Pública Federal, así como los agrupamientos por funciones y programas afines que, en su caso, se determinen;</p> <p>II.- Crear y administrar establecimientos de salubridad, de asistencia pública y de terapia social en cualquier lugar del territorio nacional y organizar la asistencia pública en el Distrito Federal;</p> <p>III.- Aplicar a la Asistencia Pública los fondos que le proporcionen la Lotería Nacional y los Pronósticos para la Asistencia Pública; y administrar el patrimonio de la Beneficencia Pública en el Distrito Federal, en los términos de las disposiciones legales aplicables, a fin de apoyar los programas de servicios de salud;</p> <p>IV.- Organizar y vigilar las instituciones de beneficencia privada, en los términos de las leyes relativas, e integrar sus patronatos, respetando la voluntad de los fundadores;</p> <p>V.- Administrar los bienes y fondos que el Gobierno Federal destine para la atención de los servicios de</p>

		<p>asistencia pública;</p> <p>VI.- Planear, normar, coordinar y evaluar el Sistema Nacional de Salud ;</p> <p>VII.- Planear, normar y controlar los servicios de atención médica, salud pública, asistencia social y regulación sanitaria que correspondan al Sistema Nacional de Salud;</p> <p>VIII.- Organizar y administrar servicios sanitarios generales en toda la República;</p> <p>IX.- Dirigir la policía sanitaria general de la República, con excepción de la agropecuaria, salvo cuando se trate de preservar la salud humana;</p> <p>X.- Realizar el control higiénico e inspección sobre preparación, posesión, uso, suministro, importación, exportación y circulación de comestibles y bebidas;</p> <p>XI.- Regular la higiene veterinaria exclusivamente en lo que se relaciona con los alimentos que puedan afectar a la salud humana;</p> <p>XII.- Ejecutar el control sobre preparación, posesión, uso, suministro, importación, exportación y distribución de drogas y productos medicinales, a excepción de los de uso veterinario que no estén comprendidos en la Convención de Ginebra;</p> <p>XIII.- Estudiar, adaptar y poner en vigor las medidas necesarias para luchar contra las enfermedades transmisibles, contra las plagas sociales que afecten la salud, contra el alcoholismo y las toxicomanías y otros vicios sociales, y contra la mendicidad;</p> <p>XIV.- Poner en práctica las medidas tendientes a conservar la salud y la vida de los trabajadores del campo y de la ciudad y la higiene industrial, con excepción de lo que se relaciona con la previsión social en el trabajo.</p>
<p style="text-align: center;">Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (STPS)</p>	<p>Fortalecer la política laboral a partir de la promoción de inversiones, a través de una economía cada vez más competitiva, que genere más empleos de calidad en la economía formal y que permita construir relaciones laborales basadas en la productividad y en una más equitativa distribución del producto del trabajo y privilegiar la conciliación de intereses entre los factores de la producción en</p>	<p>I.- Vigilar la observancia y aplicación de las disposiciones relativas contenidas en el Artículo 123 y demás de la Constitución Federal, en la Ley Federal del Trabajo y en sus reglamentos;</p> <p>II.- Procurar el equilibrio entre los factores de la producción, de conformidad con las disposiciones legales relativas;</p> <p>III.- Intervenir en los contratos de trabajo de los nacionales que vayan a prestar sus servicios en el extranjero, en cooperación con las Secretarías de Gobernación, de Economía y de Relaciones Exteriores;</p> <p>IV.- Coordinar la formulación y promulgación de los contratos-ley de trabajo;</p>

	<p>las revisiones contractuales, salariales y en la atención de los conflictos colectivos, a fin de mantener la paz laboral.</p>	<p>V.- Promover el incremento de la productividad del trabajo;</p> <p>VI.- Promover el desarrollo de la capacitación y el adiestramiento en y para el trabajo;</p> <p>VII.- Establecer y dirigir el servicio nacional de empleo y vigilar su funcionamiento;</p> <p>VIII.- Coordinar la integración y establecimiento de las Juntas Federales de Conciliación, de la Federal de Conciliación y Arbitraje y de las comisiones que se formen para regular las relaciones obrero patronales que sean de jurisdicción federal, así como vigilar su funcionamiento;</p> <p>IX.- Llevar el registro de las asociaciones obreras, patronales y profesionales de jurisdicción federal que se ajusten a las leyes;</p> <p>X.- Promover la organización de toda clase de sociedades cooperativas y demás formas de organización social para el trabajo, en coordinación con las dependencias competentes, así como resolver, tramitar y registrar su constitución, disolución y liquidación;</p> <p>XI.- Estudiar y ordenar las medidas de seguridad e higiene industriales, para la protección de los trabajadores, y vigilar su cumplimiento;</p> <p>XII. Dirigir y coordinar la Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo;</p> <p>XIII.- Organizar y patrocinar exposiciones y museos de trabajo y previsión social;</p> <p>XIV.- Participar en los congresos y reuniones internacionales de trabajo, de acuerdo con la Secretaría de Relaciones Exteriores;</p> <p>XV.- Llevar las estadísticas generales correspondientes a la materia del trabajo, de acuerdo con las disposiciones que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;</p> <p>XVI.- Establecer la política y coordinar los servicios de seguridad social de la Administración Pública Federal, así como intervenir en los asuntos relacionados con el seguro social en los términos de la Ley;</p> <p>XVII.- Estudiar y proyectar planes para impulsar la ocupación en el país;</p> <p>XVIII.- Promover la cultura y recreación entre los trabajadores y sus familias.</p>
<p>Secretaría de Medio Ambiente y Recursos</p>	<p>Incorporar en los diferentes ámbitos de la sociedad y de la función pública, criterios e</p>	<p>I. Fomentar la protección, restauración y conservación de los ecosistemas, recursos naturales y bienes y servicios ambientales, con el fin de</p>

<p>Naturales. (SEMARNAT)</p>	<p>instrumentos que aseguren la óptima protección, conservación y aprovechamiento de los recursos naturales del país, conformando así una política ambiental integral e incluyente que permita alcanzar el desarrollo sustentable.</p>	<p>propiciar su aprovechamiento y desarrollo sustentable;</p> <p>II. Formular y conducir la política nacional en materia de recursos naturales, así como en materia de ecología, saneamiento ambiental, agua, regulación ambiental del desarrollo urbano y de la actividad pesquera;</p> <p>III. Administrar y regular el uso y promover el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales que corresponden a la Federación, con excepción del petróleo y todos los carburos, así como minerales radioactivos;</p> <p>IV. Establecer, con la participación que corresponda a otras dependencias y a las autoridades estatales y municipales, Normas Oficiales Mexicanas sobre la preservación y restauración de la calidad del medio ambiente; sobre los ecosistemas naturales; sobre el aprovechamiento sustentable de los recursos naturales y de la flora y fauna silvestre, terrestre y acuática; sobre descargas de aguas residuales y en materia minera; sobre materiales peligrosos y residuos sólidos peligrosos;</p> <p>V. Vigilar y estimular, en coordinación con las autoridades federales, estatales y municipales, el cumplimiento de las leyes, Normas Oficiales Mexicanas y programas relacionados con recursos naturales, medio ambiente, aguas, bosques, flora y fauna silvestre, terrestre y acuática, y pesca; y demás materias competencia de la Secretaría, así como, en su caso, imponer las sanciones procedentes;</p> <p>VI. Ejercer la posesión y propiedad de la Nación en las playas, Zona Federal Marítimo Terrestre y en los terrenos ganados al mar;</p> <p>VII. Intervenir en foros internacionales respecto de las materias competencia de la Secretaría;</p> <p>VIII. Promover el ordenamiento ecológico del territorio nacional;</p> <p>IX. Elaborar, promover y difundir las tecnologías y formas de uso requeridas para el aprovechamiento sustentable de los ecosistemas y sobre la calidad ambiental de los procesos productivos, de los servicios y del transporte;</p> <p>X. Fomentar y realizar programas de reforestación y restauración ecológica;</p> <p>XI. Evaluar la calidad del ambiente y establecer y promover el Sistema de Información Ambiental;</p> <p>XII. Conducir las políticas nacionales sobre cambio</p>
---	--	---

		<p>climático y sobre protección de la capa de ozono; XIII. Promover la participación social y de la comunidad científica en la formulación, aplicación y vigilancia de la política ambiental, y concertar acciones e inversiones con los sectores social y privado para la protección y restauración del ambiente; XIV. Proponer, y en su caso resolver sobre el establecimiento y levantamiento de vedas forestales, de caza y pesca, de conformidad con la legislación aplicable; y establecer el calendario cinegético y el de aves canoras y de ornato; XV. Controlar los ríos y demás corrientes y ejecutar las obras de defensa contra inundaciones; XVI. Organizar y manejar la explotación de los sistemas nacionales de riego, con la intervención de los usuarios, en los términos que lo determinen las leyes, en coordinación, en su caso, con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.</p>
<p style="text-align: center;">Secretaría de Relaciones Exteriores. (SRE)</p>	<p>Ampliar y profundizar las relaciones políticas, económicas, culturales y de cooperación con las distintas regiones del mundo a favor del desarrollo integral de todos los mexicanos. Preservar y fortalecer la soberanía e independencia de México y garantizar los intereses y la seguridad nacional con base en los principios constitucionales de política exterior. Asegurar la coordinación de las acciones y programas en el exterior de los tres niveles de gobierno y los distintos poderes que incidan en las relaciones de México con otros países. Vigorizar la expresión de la identidad cultural y la imagen de México".</p>	<p>I.- Promover, propiciar y asegurar la coordinación de acciones en el exterior de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal; II.- Dirigir el servicio exterior en sus aspectos diplomático y consular en los términos de la Ley del Servicio Exterior Mexicano y, por conducto de los agentes del mismo servicio, velar en el extranjero por el buen nombre de México; impartir protección a los mexicanos; cobrar derechos consulares y otros impuestos; ejercer funciones notariales, de Registro Civil, de auxilio judicial y las demás funciones federales que señalan las Leyes, y adquirir, administrar y conservar las propiedades de la Nación en el extranjero; II A.- Coadyuvar a la promoción comercial y turística del país a través de sus embajadas y consulados. II B.- Capacitar a los miembros del Servicio Exterior Mexicano en las áreas comercial y turística, para que puedan cumplir con las responsabilidades derivadas de lo dispuesto en la fracción anterior. III.- Intervenir en lo relativo a comisiones, congresos, conferencias y exposiciones internacionales, y participar en los organismos e institutos internacionales de que el Gobierno mexicano forme parte; IV.- Intervenir en las cuestiones relacionadas con los</p>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

		<p>límites territoriales del país y aguas internacionales;</p> <p>V.- Conceder a los extranjeros las licencias y autorizaciones que requieran conforme a las Leyes para adquirir el dominio de las Tierras, aguas y sus accesiones en la República Mexicana; obtener concesiones y celebrar contratos, intervenir en la explotación de Recursos Naturales o los permisos para adquirir bienes inmuebles o derechos sobre ellos;</p> <p>VI.- Intervenir en todas las cuestiones relacionadas con nacionalidad y naturalización;</p> <p>VII.- Guardar y usar el Gran Sello de la Nación.</p>
<p>Secretaría de la Defensa Nacional. (SEDENA)</p>	<p>Tiene como misión:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Defender la integridad, la independencia y la soberanía de la nación; -Garantizar la seguridad interior; Auxiliar a la población civil en casos de necesidades públicas; -Realizar acciones cívicas y obras sociales que tiendan al progreso del país; y -En caso de desastre prestar ayuda para el mantenimiento del orden, auxilio de las personas y sus bienes y la reconstrucción de las zonas afectadas. 	<ul style="list-style-type: none"> I.- Organizar, administrar y preparar al Ejército y la Fuerza Aérea; II.- Organizar y preparar el servicio militar nacional; III.- Manejar el activo del Ejército y la Fuerza Aérea, de la Guardia Nacional al Servicio de la Federación y los contingentes armados que no constituyan la guardia nacional de los Estados; IV.- Planear, dirigir y manejar la movilización del país en caso de guerra; formular y ejecutar, en su caso, los planes y órdenes necesarios para la defensa del país y dirigir y asesorar la defensa civil; V.- Construir y preparar las fortificaciones, fortalezas y toda clase de recintos militares para uso del Ejército y de la Fuerza Aérea, así como la administración y conservación de cuarteles y hospitales y demás establecimientos militares; VI.- Asesorar militarmente la construcción de toda clase de vías de comunicación terrestres y aéreas; VII.- Administrar la Justicia Militar; VIII.- Intervenir en los indultos de delitos del orden militar; IX.- Organizar y prestar los servicios de sanidad militar; X.- Dirigir la educación profesional de los miembros del Ejército y de la Fuerza Aérea, y coordinar, en su caso, la instrucción militar de la población civil; XI.- Adquirir y fabricar armamento, municiones, vestuario y toda clase de materiales y elementos destinados al Ejército y a la Fuerza Aérea; XII.- Intervenir en la expedición de licencias para la portación de armas de fuego; XIII.- Intervenir en la importación y exportación de toda clase de armas de fuego, municiones, explosivos, agresivos químicos, artificios y material estratégico;

		<p>XIV.- Intervenir en el otorgamiento de permisos para expediciones o exploraciones científicas extranjeras o internacionales en el territorio nacional;</p> <p>XV.- Prestar los servicios auxiliares que requieran el Ejército y la Fuerza Aérea, así como los servicios civiles que a dichas fuerzas señale el Ejecutivo Federal.</p>
Secretaría de Marina. (SEMAR)	<p>Obtener, procesar y difundir oportunamente información meteorológica y climatológica, así como avisos de tiempo severo, para el éxito de las operaciones de la Secretaría de Marina y de las actividades del Sector Marítimo Nacional, salvaguardando la vida humana en el mar y apoyando a la población civil que habita en las zonas costeras, manteniendo las coordinaciones necesarias con Instituciones Nacionales y Extranjeras.</p>	<p>I.- Organizar, administrar y preparar la Armada;</p> <p>II.- Manejar el activo y las reservas de la Armada en todos sus aspectos;</p> <p>III.- Ejercer:</p> <p>a. La soberanía en el mar territorial, su espacio aéreo y costas del territorio;</p> <p>b. Vigilancia de las zonas marinas mexicanas, sin perjuicio de las atribuciones que correspondan a otras dependencias, y</p> <p>c. Las medidas y competencias que le otorguen los ordenamientos legales y los instrumentos internacionales de los que México sea parte, en la Zona Contigua y en la Zona Económica Exclusiva.</p> <p>IV.- Ejercer la autoridad para garantizar el cumplimiento del orden jurídico en las zonas marinas mexicanas, proteger el tráfico marítimo y salvaguardar la vida humana en la mar, sin perjuicio de las atribuciones que correspondan a otras dependencias;</p> <p>V.- Dirigir la educación pública naval;</p> <p>VI.- Ejercer funciones de policía marítima para mantener el estado de derecho en las zonas marinas mexicanas;</p> <p>VII.- Construir, reconstruir y conservar las obras portuarias que requiera la Armada;</p> <p>VIII.- Ejecutar los trabajos hidrográficos de las costas, islas, puertos y vías navegables, así como organizar el archivo de cartas marítimas y las estadísticas relativas;</p> <p>IX.- Intervenir en el otorgamiento de permisos para expediciones o exploraciones científicas, extranjeras o internacionales en aguas nacionales;</p> <p>X.- Intervenir en la administración de la justicia militar;</p> <p>XI.- Construir, mantener y operar astilleros, diques, varaderos, dragas, unidades y establecimientos navales y aeronavales, para el cumplimiento de la misión de la Armada de México, así como prestar servicios en el ámbito de su competencia que coadyuven al desarrollo marítimo nacional,</p> <p>XII.- Emitir opinión con fines de seguridad nacional</p>

		<p>en los proyectos de construcción de toda clase de vías generales de comunicación por agua y sus partes, relacionados con la ingeniería portuaria marítima y señalamiento marino;</p> <p>XIII.- Integrar el archivo de información oceanográfica nacional, y</p> <p>XIV.- Celebrar acuerdos en el ámbito de su competencia con otras dependencias e instituciones nacionales o extranjeras, en los términos de los tratados internacionales y conforme a la legislación vigente;</p> <p>XV.- Ejercer acciones para llevar a cabo la defensa y seguridad nacionales en el ámbito de su responsabilidad, así como coordinar con las autoridades competentes nacionales el control del tráfico marítimo cuando las circunstancias así lo lleguen a requerir, de acuerdo con los instrumentos jurídicos internacionales y la legislación nacional;</p> <p>XVI.- Participar y llevar a cabo las acciones que le corresponden dentro del marco del sistema nacional de protección civil para la prevención, auxilio, recuperación y apoyo a la población en situaciones de desastre;</p> <p>XVII.- Adquirir, diseñar y fabricar armamento, municiones, vestuario, y toda clase de medios navales e ingenios materiales, así como intervenir en la importación y exportación de éstos, cuando, sean de uso exclusivo de la Secretaría de Marina-Armada de México;</p> <p>XXV.- Inspeccionar, patrullar y llevar a cabo labores de reconocimiento y vigilancia para preservar, las Áreas Naturales Protegidas, en coordinación con las autoridades competentes y de conformidad con las disposiciones aplicables.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia con datos de las páginas electrónicas de las mencionadas Secretarías y la *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, Cámara de Diputados, Leyes Federales, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>>, (15 de abril de 2013).

Con lo anterior, se puede colegir la importancia de las secretarías de Estado, ya que de inicio, son la mano derecha del Presidente, para lograr todas las metas y objetivos que se proponga en su sexenio y sobre todo el poder llevar a la práctica lo previsto en el Plan Nacional de Desarrollo, ya que dichos secretarios se encargan de administrar los programas de salud, turismo, ecología, educación, energía, procuración de justicia, presupuesto, entre otros. Su importancia es tan sobresaliente que el mismo Presidente es el que los nombra ya que serán sus colaboradores más cercanos en su gobierno, tan es así que ellos forman el gabinete de gobierno. En el actual sexenio de Enrique Peña Nieto, existen dieciséis secretarías de Estados, toda vez que a últimas fechas expidió una reforma a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

Capítulo 3. Teorías organizacionales.

3.1 Teoría del comportamiento.

3.2 Teoría de la motivación.

3.3 Teoría de las nuevas relaciones humanas.

3.4 Teoría del clima organizacional.

3.5 Teoría de sistemas.

CAPÍTULO 3. TEORÍAS ORGANIZACIONALES.

Para abordar este capítulo es necesario que definamos el entorno donde se ubica el fenómeno a investigar, para lo cual, es importante establecer un concepto de organización, toda vez que la presente investigación se abocará a los recursos humanos de cualquier Organización de la Administración Pública Federal.

Existe un sin número de autores que tratan de explicar el concepto de organización; sin embargo, en el presente tema me parece idóneo el concepto que da Carlos Dávila Ladrón de Guevara⁷⁷, el cual señala que la Organización es:

“Ente social creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano, recursos materiales, tecnología, equipo e instalaciones físicas”.

Las organizaciones para ser administradas dependen de una estructura jerárquica y cargos arreglados en unidades, están orientadas a ciertos objetivos y se caracterizan por una serie de relaciones entre sus componentes, poder, control, división del trabajo, conflicto, clima, comunicación, cultura, motivación, dirección, fijación y logro de objetivos.⁷⁸

Lo anterior, nos da la pauta para reflexionar sobre la importancia que tienen los seres humanos en una organización ya que es un elemento indispensable; toda vez que el trabajo, la organización, la producción, la planeación, la administración, entre otras actividades, la realizan los hombres; asimismo, el clima laboral será un elemento determinante para que se den las relaciones dentro de esa estructura jerárquica.

De las diversas teorías que se han encargado de estudiar el tema de las organizaciones, han surgido nuevas teorías donde ya no es la producción lo más importante, sino ahora es el ser humano; por lo que en la presente investigación se remitirá a aquellas teorías que le dan relevancia al ser humano y al clima organizacional.

De entre las teorías más relevantes que analizan estos aspectos tenemos:

- Teoría del comportamiento

⁷⁷ Carlos Dávila Ladrón de Guevara, *Teorías de la administración y la organización*, Bogotá, Mc Graw-Hill, 2001, pág. 4.

⁷⁸ *ibíd.*, pp. 4-6.

- Teoría de la motivación
- Teoría de las nuevas relaciones humanas
- Clima Organizacional
- Teoría de sistemas

3.1 TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO.

La Teoría del Comportamiento o también conocida como teoría del individuo, centra su atención sobre los individuos y sus predisposiciones, reacciones y personalidad dentro del medio organizacional.⁷⁹ En esta teoría se plantea que el comportamiento, especialmente el de los individuos dentro de las organizaciones está orientado en gran parte hacia metas u objetivos. Los individuos desean pertenecer a una organización cuando su actividad en esta contribuye, directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales. La aportación es directa si las metas fijadas por la organización tienen valor personal directo para el individuo, mientras que es indirecta si la organización ofrece recompensas personales, monetarias o de otro tipo, al individuo para que repita su deseo de contribuir con su actividad a la organización.⁸⁰

Esta escuela se funda en los años de 1945 a 1965, quienes la integran son fundamentalmente psicólogos sociales, se considera a Kurt Lewin, fundador de esta escuela. También destacan Homans, Likert, Mc.Gregor, Argyris, Maslow y Herzberg. Estos ven la Organización como un medio para suministrarle al individuo un conjunto de gratificaciones a diferentes niveles de satisfacción, y expresan que la Organización debe ser capaz de proporcionar a sus miembros posibilidades de auto-crecimiento y auto-desarrollo, a la vez que no consideran el impacto organizacional de la sociedad y los diversos grupos sobre el comportamiento de los individuos.⁸¹

La teoría del comportamiento de la administración vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento, el abandono de las posiciones normativas y

⁷⁹ Ver Richard Hall, *Organizaciones: estructura y proceso*, citado por Nadima Simón Domínguez, *Marco Conceptual para el Estudio de las Organizaciones*, pág. 13.

⁸⁰ Víctor H. Vroom y Edward L. Deci, *Motivación y alta dirección*, trad. De Susana Esqueda de Cruz, México, Trillas, cuarta reimpresión, 1992, pág. 19.

⁸¹ *Ídem*.

prescriptivas de las teorías anteriores (teoría clásica, de las relaciones humanas y de la burocracia) y la adopción de posiciones explicativas y descriptivas. Es el estudio del funcionamiento y de la dinámica de las organizaciones y de cómo los grupos y los individuos se comportan dentro de ellas. Explica asimismo como la organización es un sistema cooperativo racional, la cual puede alcanzar sus objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr algo que individualmente jamás conseguirían.⁸²

En 1947 surge en los Estados Unidos un libro que marca el inicio de la teoría del comportamiento en la administración: el comportamiento administrativo, de Hebert Simón. Este libro constituye un ataque a los principios de la teoría clásica y a la aceptación con las debidas observaciones y correcciones de las principales ideas de la teoría de las relaciones humanas, y la teoría burocrática.⁸³

Teoría de Maslow.

La teoría de Maslow advierte que el hombre es un animal necesitado, es decir, cuando satisface una de sus necesidades, esa necesidad es reemplazada por otra. Este proceso de necesidad incesante motiva el comportamiento desde el nacimiento hasta la muerte; el organismo humano intenta continuamente satisfacer sus necesidades. Asimismo postuló que las necesidades del hombre están ordenadas jerárquicamente. Esta jerarquía consta de cinco niveles en orden de importancia para la supervivencia biológica: fisiológico, seguridad, social, autoestima y autorrealización.⁸⁴

Ya que si el administrador pone énfasis en estas necesidades como una herramienta para ayudarlo a comprender y obtener lo mejor de las personas por medio de la satisfacción de sus necesidades y la respuesta a sus motivaciones.⁸⁵

El concepto de jerarquía de necesidades de Maslow, muestra una serie de necesidades que atañen a todo individuo y que se encuentran organizadas de forma estructural (como una pirámide), de acuerdo a una determinación biológica causada por la constitución genética del individuo. En la parte más baja de la

⁸²Con base en Dimensión empresarial, < <http://www.dimensionempresarial.com/2222/teoria-del-comportamiento/>>, (México, 11 de agosto de 2012), [s.p.].

⁸³ *Ídem*.

⁸⁴ Con base en Laurence Siegel, e Irving M. Lane, *Psicología en las Organizaciones Industriales*, México, Continental, 1981, (2da. Impresión), pp. 341 y 342.

⁸⁵ Con base en Harold Koontz, "La jungla de la teoría administrativa", trad. De Jorge Abenamar Suárez A., *Revista Contaduría y Administración*, No. 193, abril-junio, 1999, México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 42 y 43.

estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.⁸⁶

Así pues, dentro de esta estructura, al ser satisfechas las necesidades de determinado nivel, el individuo no se torna apático sino que más bien encuentra en las necesidades del siguiente nivel su meta próxima de satisfacción. Aquí subyace la falla de la teoría, ya que el ser humano siempre quiere más y esto está dentro de su naturaleza. Cuando un hombre sufre de hambre lo más normal es que tome riesgos muy grandes para obtener alimento, una vez que ha conseguido alimentarse y sabe que no morirá de hambre se preocupará por estar a salvo, al sentirse seguro querrá encontrar un lugar donde resguardarse y cuando lo consiga, querrá apaciguar otra necesidad y así sucesivamente.



Fuente: Carlos López, "Jerarquía de las Necesidades de Maslow", Instituto Tecnológico Superior de Calkiní, Campeche, México, <www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r76396.DOCX>, (29 de mayo de 2012), pág. 2.

Las necesidades según Maslow:

De acuerdo con la estructura ya comentada las necesidades identificadas por Maslow son las siguientes:⁸⁷

- **NECESIDADES FISIOLÓGICAS:** estas necesidades constituyen la primera prioridad del individuo y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de éstas encontramos, entre otras, necesidades como la homeóstasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado

⁸⁶ La información para este subtema se obtuvo de Carlos López, "Jerarquía de las Necesidades de Maslow", Instituto Tecnológico Superior de Calkiní, Campeche, México, <www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r76396.DOCX>, (29 de mayo de 2012), pp. 1 y 2.

⁸⁷ Esta idea del equilibrio se debe a C. I. Barnard. Véase la obra de Barnard (1938), págs. 56-59 y capítulos XI y XVI, citado Vroom H. Víctor y Edward L. Deci, *Motivación y alta dirección*, trad. De Susana Esqueda de Cruz, México, Trillas, cuarta reimpresión, 1992, pág. 20.

normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

- **NECESIDADES DE SEGURIDAD:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Por lo que se busca atender necesidades como la de estabilidad, la de orden y la de protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo, como el miedo a lo desconocido, a la anarquía, entre otras.
- **NECESIDADES SOCIALES:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por las necesidades sociales. Estas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos la de comunicarse con otras personas, la de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él, entre otras.
- **NECESIDADES DE RECONOCIMIENTO:** también conocidas como las necesidades del ego o de la autoestima. Este grupo radica en la necesidad de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluyen la autovaloración y el respeto a sí mismo.
- **NECESIDADES DE AUTO-SUPERACIÓN:** también conocidas como de autorrealización o autoactualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo. Entonces, si la suma de las aportaciones es suficiente, en cantidad y calidad, para suministrar la cantidad y calidad de incentivos necesarias, la organización sobrevivirá y crecerá; de lo contrario, decaerá y, finalmente, desaparecerá, a menos que se alcance el equilibrio.

Es así, que la amplitud (ya sea limitada o ilimitada) con que acate el empleado la autoridad de la organización, dependerá de la naturaleza y magnitud de los incentivos materiales o no materiales que le ofrezca la organización, por lo que

éste estará dispuesto a aceptar las decisiones de la organización como base para su comportamiento durante su empleo.⁸⁸

De lo anterior, se manifiesta la importancia de que el hombre mediante su trabajo satisfice diversas necesidades, toda vez que al emplearse se atienden al mismo tiempo varias exigencias entre ellas la autorrealización, la cual no es de carácter monetaria sino más bien mental o espiritual, porque el trabajador al sentirse útil y reconocido por su jefe, se traducirá en un estímulo a fin de que todos los días acuda a su centro de trabajo con gusto y motivado. Puesto que un trabajador que se siente ajeno, desmotivado, apático y estresado en sus labores simplemente va a ser un trabajador que no aporte a la organización o realice sus actividades de manera mecánica, o en casos más extremos se presente la deserción.

3.2 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN.

El término motivar proviene de la misma raíz etimológica que el verbo mover. Motivar es generar el desplazamiento de una actitud hacia otra o de un comportamiento hacia otro distinto. La motivación tiene mucho de emocional, tanto, que no es posible concebir a una persona que se describa como altamente motivada para realizar una empresa sin que sienta entusiasmo por ésta. La motivación también está relacionada con el manejo de la energía que tenemos las personas y, por lo mismo, con nuestra capacidad de decidir consciente o inconscientemente hacia dónde vale la pena dirigir nuestra vitalidad.⁸⁹

El trabajo puede ser una tarea, un deber o un logro; puede ser mental, físico o ambos y puede ser repetitivo o creativo; incluso puede ser algo ingrato o algo personalmente satisfactorio y sus resultados también pueden ser obvios o sutiles. Su producto final suele evaluarse en una forma diferente de acuerdo con la persona que lo haga. En otras palabras, el trabajo adopta significados distintos y el más importante es el significado intrínseco que tiene para el trabajador individual y para el grupo con quien él se identifica. Por tanto, el trabajo no se puede considerar independiente del individuo que lo realiza. Se deben tener en cuenta siempre sus motivos, experiencias e interrelaciones sociales con su familia, con la organización y con la sociedad. Eliminarle éste sentido sería reducir el trabajo a aspectos meramente mecánicos, como una máquina.⁹⁰

⁸⁸ Con base en Víctor H. Vroom y Edward L. Deci, *op. cit.*, pág. 21.

⁸⁹ Fernando Zepeda Herrera. *Psicología Organizacional*, México, Addison Wesley Longman, 1999, pág. 124.

⁹⁰ Ver Milton L. Blum y James C. Naylor, *Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales*, trad. Agustín Contin, México, Trillas, 1990, (segunda edición en español), pág. 471.

Muchas organizaciones intentan implementar mecanismos diferentes para mantener motivados a sus empleados y trabajadores, los cuales se pueden resumir en las siguientes categorías:⁹¹

1. El primer enfoque es el de quienes piensan que motivar a alguien es “exhortarlo”. Es decir, consiste en reunir a los empleados y ponerlos frente a alguien que tenga el talento suficiente para sermonearlos, para sacudir sus conciencias y hacerles comprender que deben actuar de una manera distinta a como lo hacían.
2. La segunda posición es la de quienes consideran que la mejor forma de mantener la motivación en el trabajo es mediante la creación, desde la cúpula de la organización, de un ambiente que sea precisamente motivador o estimulante. Esto es, generar mecanismos, simples o complejos, de premiación y de reconocimiento a los empleados, a su buen desempeño, a la puntualidad, a la asistencia y a las sugerencias que mejoren la productividad. Se debe procurar ofrecer una remuneración justa, instalaciones bien presentadas e higiénicas, un buen servicio de comedor y baños limpios, entre otras.
3. La tercera alternativa es la que considera que las personas somos capaces de motivarnos manteniendo siempre en nosotros mismos la capacidad de elegir cuándo y con qué deseamos estar motivados. Esta tercera postura se basa en la idea de que la verdadera motivación siempre depende de una decisión de las personas y que, ante cualquier circunstancia, son ellas las que conservan el derecho de optar por la manera de reaccionar que más les plazca.

Es así que el tema de la motivación ha sido una cuestión que muchos pensadores, psicólogos y hombres de negocios han venido estudiando, y de ahí que han surgido diversas teorías que hablan al respecto, como lo son:

➤ **Teoría X y Teoría Y de McGregor.**

Uno de los principales autores que estudio de este tema es Mc.Gregor, en 1960 con su obra *The Human Side of Enterprise*, su teoría parte de los estudios previos de Maslow y su pirámide de necesidades, sus teorías las identifico con el nombre de Teoría X y Teoría Y. Mc.Gregor⁹² postuló dos principales categorías de

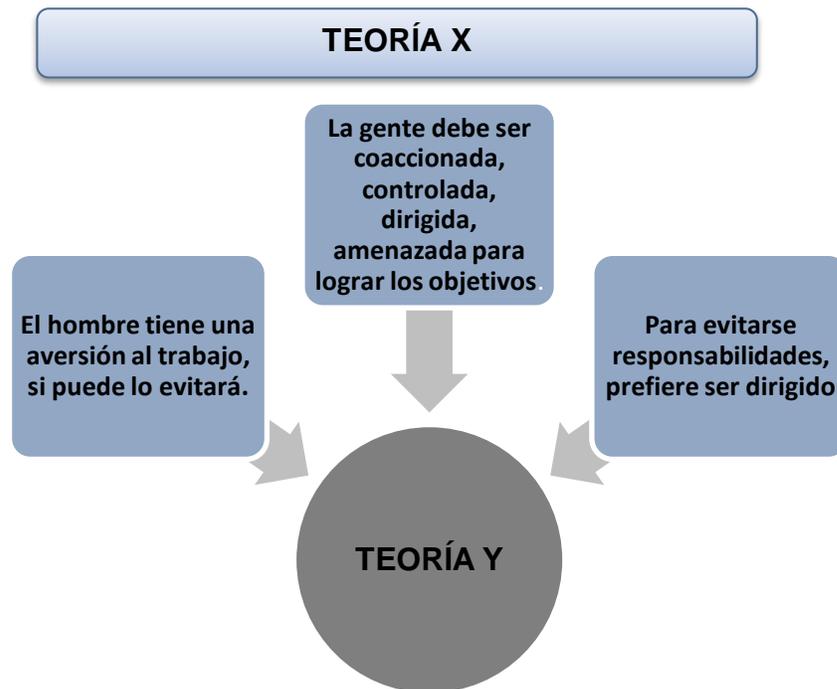
⁹¹ Con base en Fernando Zepeda Herrera, *op. cit.*, pp. 124 y 125.

⁹² Ver Laurence Siegel, PH. D. e Irving M. Lane, PH. D., *Psicología en las Organizaciones Industriales*, trad. Alfonso Vasseur Walls, México, Compañía Editorial Continental, 1980, pp. 341.

suposiciones por parte de la administración con relación al concepto de la jerarquía de necesidades delineado antes. Designó estas suposiciones como Teoría X y Teoría Y, éstas son caricaturas de los estilos administrativos; ningún gerente se apega literalmente a cualquier grupo de principios. La mayoría de los estilos administrativos caen en alguna parte del continuo entre estos dos grupos extremos de suposiciones. En un extremo, las suposiciones de la Teoría X son inconsistentes con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, en el otro, las suposiciones de la Teoría Y son por completo consistentes en la Teoría de Maslow.⁹³

Teoría X

En esta teoría se plantea al ser humano o trabajador, como algo mecánico, sin motivación y pocas ganas de superarse, estas suposiciones implícitas sí influyen mucho en la estrategia administrativa contemporánea. Los gerentes de la Teoría X se centran en los refuerzos proporcionados mediante los salarios y la tenencia de trabajo, las cuales ambas se relacionan sólo a las necesidades fisiológicas y de seguridad de los trabajadores.



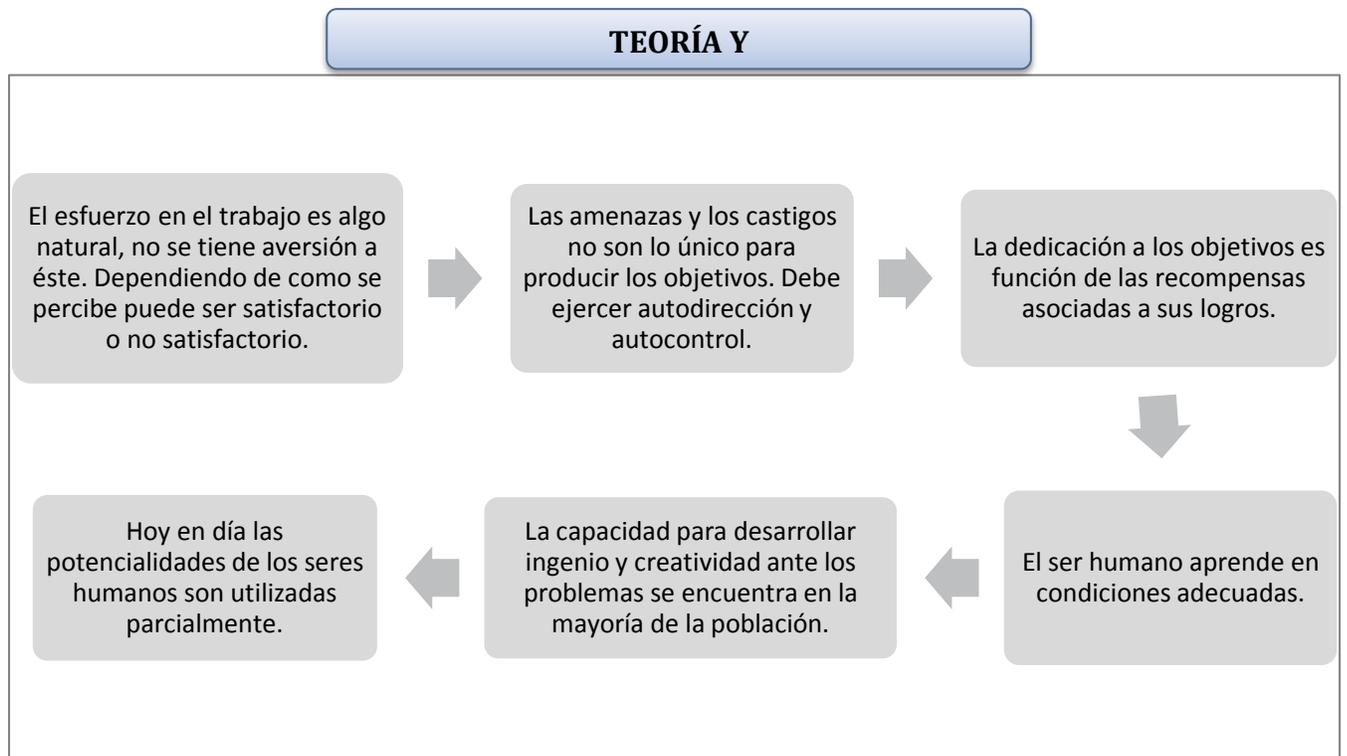
FUENTE: Elaboración propia con base en Laurence Siegel, PH. D. e Irving M. Lane, PH. D., *Psicología en las Organizaciones Industriales*, trad. Alfonso Vasseur Walls, México, Compañía Editorial Continental, 1980, pp. 344.

⁹³ La información de esta parte del subtema esta con base en Laurence Siegel, PH. D. e Irving M. Lane, PH. D., *Psicología en las Organizaciones Industriales*, trad. Alfonso Vasseur Walls, México, Compañía Editorial Continental, 1980, pp. 344 y 345.

Según McGregor⁹⁴, si los empleados están renuentes a cooperar con la administración en el logro de los objetivos organizacionales, esta renuencia es atribuible a la administración más que a las deficiencias del empleado. Señala que las recompensas ofrecidas por los gerentes de la Teoría X (paga, prestaciones, etc.), únicamente son útiles a los trabajadores cuando dejan el trabajo y van a su hogar.

TEORÍA Y.

Mientras que la teoría Y está del lado opuesto a la X, es decir es su oposición. La integración de los objetivos organizacionales e individuales. Las seis suposiciones de la Teoría Y:



FUENTE: Elaboración propia con base en Laurence Siegel, PH. D. e Irving M. Lane, PH. D., *Psicología en las Organizaciones Industriales*, trad. Alfonso Vasseur Walls, México, Compañía Editorial Continental, 1980, pp. 346.

⁹⁴ Ver a Laurence Siegel, PH. D. e Irving M. Lane, PH. D., *Psicología en las Organizaciones Industriales*, trad. Alfonso Vasseur Walls, México, Compañía Editorial Continental, 1980, pp. 345.

La teoría Y implica que es posible la colaboración entre la fuerza laboral y la administración en tanto que las suposiciones de la Teoría X ofrecen a la administración una racionalización fácil para los fracasos organizacionales.

El principio central de organización derivado de la Teoría Y, es la integración: esto es, la creación de condiciones tales que los miembros organizacionales pueden alcanzar mejor sus propios objetivos dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa. Este principio implica que las organizaciones eficientes hasta un grado máximo hacen ajustes de importancia respecto a las necesidades de sus miembros.

Hipótesis X	Hipótesis Y
<ul style="list-style-type: none">- La gente no quiere trabajar.- La gente no quiere responsabilidad, prefiere ser dirigida.- La gente tiene poca creatividad.- La motivación funciona sólo a los niveles fisiológicos y de seguridad.- La gente debe ser controlada y a veces obligada a trabajar.	<ul style="list-style-type: none">- Bajo condiciones correctas el trabajo surge naturalmente.- La gente prefiere autonomía.- Todos somos creativos en potencia- La motivación ocurre en todos los niveles- Gente Motivada puede autodirigirse

Fuente: Pablo Navajo, "Las ocho teorías más importantes sobre la motivación", Iniciativa social, 6 de julio de 2009, <<http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>>, (9 de septiembre de 2012), [s.p.]

Lo anterior permite, que si el administrador pone énfasis en estas necesidades como una herramienta útil, para ayudarlo a comprender y obtener lo mejor de las personas por medio de la satisfacción de sus necesidades y la respuesta a sus motivaciones, entonces al mismo tiempo obtendrá beneficios para la organización.⁹⁵ A lo mejor lo anterior puede resultar un tanto mezquino, sin embargo, al final todos buscamos nuestro propio bienestar, de ahí que es mejor trabajar con la mentalidad de "ayúdate ayudando", es decir, obtienes mayores resultados si compaginas los objetivos propios de la empresa con los del personal que labora, no sólo vas a obtener buenos resultados, sino que estas ayudando al desarrollo de tus colaboradores.

➤ Teoría del factor dual de Herzberg.

Sus investigaciones se centran en el ámbito laboral. A través de encuestas observó que cuando las personas interrogadas se sentían bien en su trabajo, tendían a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o

⁹⁵ Con base en Harold Koontz, "La jungla de la teoría administrativa", trad. de Jorge Abenamar Suárez A., *Revista Contaduría y Administración*, No. 193, abril-junio, 1999, México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 42 y 43.

factores intrínsecos como: los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, los ascensos, entre otros. En cambio cuando se encontraban insatisfechos tendían a citar factores externos como las condiciones de trabajo, la política de la organización, las relaciones personales, entre otros. De este modo, comprobó que los factores que motivan al estar presentes, no son los mismos que los que desmotivan, por eso divide los factores en:⁹⁶

- **Factores Higiénicos:** Son factores externos a la tarea. Su satisfacción elimina la insatisfacción, pero no garantiza una motivación que se traduzca en esfuerzo y energía hacia el logro de resultados. Pero si no se encuentran satisfechos provocan insatisfacción.⁹⁷

- **Factores motivadores:** Hacen referencia al trabajo en sí. Son aquellos cuya presencia o ausencia determina el hecho de que los individuos se sientan o no motivados.⁹⁸

Los factores higiénicos coinciden con los niveles más bajos de la necesidad jerárquica de Maslow (fisiológicos, de seguridad y sociales). Los factores motivadores coinciden con los niveles más altos (consideración y autorrealización).⁹⁹

Factores Higiénicos	Factores motivadores
<ul style="list-style-type: none"> - Factores económicos: Sueldos, salarios, prestaciones. - Condiciones físicas del trabajo: Iluminación y temperatura adecuadas, entorno físico seguro. - Seguridad: Privilegios de antigüedad, procedimientos sobre quejas, reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos de la organización. - Factores Sociales: Oportunidades para relacionarse con los demás compañeros. - Status: Títulos de los puestos, oficinas propias, privilegios. - Control técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tareas estimulantes: Posibilidad de manifestar la propia personalidad y de desarrollarse plenamente. - Sentimiento de autorrealización: Certeza de contribuir en la realización de algo de valor. - Reconocimiento de una labor bien hecha: La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante. - Logro o cumplimiento: La oportunidad de realizar cosas interesantes. - Mayor responsabilidad: El logro de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden un mayor control del mismo.

Fuente: **Keith Davis**, "Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior", Nueva York, McGraw Hill, 1979, citado por Pablo Navajo, "Las ocho teorías más importantes sobre la motivación", Iniciativa social, 6 de julio de 2009, <<http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>>, (9 de septiembre de 2012), [s.p.]

⁹⁶ La información de esta parte del subtema está con base en Pablo Navajo, "Las ocho teorías más importantes sobre la motivación", Iniciativa social, 6 de julio de 2009, <<http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>>, (9 de septiembre de 2012), [s.p.]

⁹⁷ *Ídem.*

⁹⁸ *Ídem.*

⁹⁹ *Ídem.*

De la teoría de **Herzberg** se deriva el concepto de **job enrichment** (enriquecimiento del trabajo) que supone diseñar el trabajo de un modo más ambicioso de modo que permita satisfacer motivos de más alto valor. Para lograrlo se deben aplicar los siguientes principios ¹⁰⁰

- Suprimir controles.
- Aumentar la responsabilidad sobre las tareas a desarrollar.
- Delegar áreas de trabajo completas.
- Conceder mayor autoridad y mayor libertad.
- Informar sobre los avances y retrocesos.
- Asignar tareas nuevas y más difíciles.
- Facilitar tareas que permitan mejorar.

➤ Teoría de McClelland.

McClelland enfoca su teoría básicamente hacia tres tipos de motivación: Logro, poder y afiliación: ¹⁰¹

- **Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas empujadas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan feedback constante sobre su actuación.

- **Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas impulsadas por este motivo les gusta que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente

¹⁰⁰ Con base en Keith Davis, "Human Behavior of Work: Human Relations and Organizational Behavior", Nueva York, McGraw Hill, 1979, citado por Pablo Navajo, "Las ocho teorías más importantes sobre la motivación", Iniciativa social, 6 de julio de 2009, <<http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>>, (9 de septiembre de 2012), [s.p.]

¹⁰¹ Con base en McClelland, D.C.: "Estudio de la motivación Humana", Madrid, Narcea, 1989, citado por Pablo Navajo, "Las ocho teorías más importantes sobre la motivación", Iniciativa social, 6 de julio de 2009, <<http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>>, (9 de septiembre de 2012), [s.p.].

prestigio y status. Habitualmente luchan por que predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

- **Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

➤ **Teoría de las Expectativas.**

Otra de las teorías que hablan sobre motivación es la teoría de las expectativas, con Vroom, y ha sido complementada por Porter- Lawler. Esta teoría sostiene que los individuos como seres pensantes, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a los sucesos futuros de sus vidas. La conducta es resultado de elecciones entre alternativas y estas elecciones están basadas en creencias y actitudes. El objetivo de estas elecciones es maximizar las recompensas y minimizar el “dolor”. Las personas altamente motivadas son aquellas que perciben ciertas metas e incentivos como valiosos para ellos y, a la vez, perciben subjetivamente que la probabilidad de alcanzarlos es alta. Por lo que, para analizar la motivación, se requiere conocer que buscan en la organización y como creen poder obtenerlo. Los puntos más destacados de la teoría son:¹⁰²

- Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.
- El sujeto confía en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él. La expectativa de que el logro de los objetivos vaya seguida de consecuencias deseadas se denomina instrumentalidad.
- Cada consecuencia o resultado tiene para el sujeto un valor determinado denominado valencia.
- La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas.
- La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.

¹⁰² Este apartado se basa en Vroom, V: "Work and Motivation" John Wiley and Sons, Nueva York, 1964, citado por Pensamiento imaginativo, <<http://manuelgross.bligoo.com/las8teoriasmasimportantessobre-la-motivacion-actualizado>>, (11 de agosto de 2012), [s.p.].

- Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.
- Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.
- La fuerza de la motivación de una persona en una situación determinada equivale al producto entre el valor que la persona le asigna a la recompensa y la expectativa de su posible logro.

$$\text{Fuerza de la motivación} = \text{Valor de la recompensa} * \text{Probabilidad de logro.}$$

Algunas de las consecuencias pueden ser:

- La definición de estándares, metas y objetivos deben responder a estimaciones reales. Se trata de definir exigencias alcanzables pero con esfuerzo.
- Las recompensas por logro deben estar muy bien alineadas con las verdaderas expectativas. Ello requiere conocimiento de la gente, su cultura, sus intereses, etc.

Es preciso que las personas estén convencidas que las recompensas que reciben son justas, y que las personas tengan la confianza de que una persona que realiza un desempeño muy pobre no ganara las mismas recompensas que ellos.¹⁰³

Otros conceptos de la teoría de las expectativas

Incentivo	Definición	Consecuencias
Las normas	Normas que regulan la conducta de los miembros de la organización	Contribuyen a que se cumpla estrictamente con la tarea.
Incentivos Generales	Sueldos y Salarios	Son aliciente para la incorporación y permanencia
Incentivos individuales y de grupo		Fomentar el esfuerzo por encima del mínimo.
Liderazgo	“Iniciación a la estructura” (orientar, definir y organizar el trabajo). “Consideración” (Apreciar el trabajo, relaciones personales, etc.)	Puede influir en la permanencia en la organización

¹⁰³ Con base en Vroom, V: "Work and Motivation" John Wiley and Sons, Nueva York, 1964, citado por Pensamiento imaginativo, < <http://manuelgross.bligoo.com/las-8teoriasmasimportantessobre-la-motivacion-actualizado>>, (11 de agosto de 2012), [s.p.].

Aceptación del grupo	Se deben tener en cuenta: La cohesión. Coincidencia con las normas del grupo. Valoración del grupo	Influye en el cumplimiento estricto, en el esfuerzo por encima del mínimo
Implicación en la tarea e identificación con los objetivos	Implicación: Identificación con el trabajo. Identificación: Grado en que la persona ha interiorizado los objetivos de la organización.	Influye en la permanencia, esfuerzo por encima del mínimo

Fuente: Adaptado a partir de José María Rodríguez Porras, "El factor humano en la empresa", Ediciones Deusto, Bilbao, 2000.

En este tema, es importante tener en mente, lo que el autor Milton Blum¹⁰⁴ nos señala como complejidad de la motivación, ya que lo que saben los psicólogos es que un individuo raramente, si es que lo hace, se comporta o responde en una situación como resultado de un sólo motivo. Claramente reconocen la complejidad del comportamiento humano y comprenden que una persona no sabe a menudo la razón verdadera de su comportamiento. El individuo es impredecible en muchos casos, a causa de esta conducta compleja; es por eso que se debe reconocer que la motivación puede originarse desde el interior de un individuo o por factores que actúan sobre él, desde el exterior. Incluso, estas dos categorías no son mutuamente independientes; por lo contrario, interactúan en todo momento. Entonces la conducta de un individuo puede advertir diversos motivos desde la parte fisiológica hasta las presiones sociales. Lo más complejo, es que los motivos van a variar en intensidad no sólo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones.

Es así que antes se tenía la creencia de que los factores más motivadores y que más contribuían con la retención del talento en las empresas eran el salario y los beneficios marginales. Aunque siguen siendo aspectos de mucha importancia, se ha comprobado en estudios que contar con un ambiente sano, donde los líderes promuevan el desarrollo es altamente valorado por la gente.¹⁰⁵ Por tanto, la

¹⁰⁴ Con base en Milton L. Blum, Psicología Industrial, sus fundamentos teóricos y sociales, trad. Agustín Contin, México, Trillas, 1990, pp. 472.

¹⁰⁵ Margarita Morel Lama, "Medir el clima laboral ayuda a retener la gente", listindiario, <<http://listindiario.com.do>>, (23 de septiembre de 2012), [s.p.].

importancia de estas teorías en el presente tema, radica en el hecho de que si el trabajador se encuentra motivado en su centro de trabajo, no sólo va a encontrar su propia autorrealización, sino que podrá proyectar sus propios objetivos a su área de trabajo y compaginarlos con los objetivos de la organización, toda vez que si se encuentra motivado su rendimiento será óptimo.

3.3 TEORÍA DE LAS NUEVAS RELACIONES HUMANAS.

La propuesta de la teoría de las nuevas relaciones humanas corresponde a la crisis y reformulación de la teoría de la organización, para dar respuesta a la necesidad (cada vez más imperiosa) de los seres humanos de ser considerados como la preocupación central de la organización.

Las nuevas relaciones humanas se preocupan por la motivación de los trabajadores, y la búsqueda de la satisfacción laboral en el ámbito organizacional, otorgando responsabilidad de estos esquemas a la dirección. Es una teoría organizacional, conformada básicamente, alrededor de la Psicología Organizacional.

En ese sentido, es importante establecer la diferencia con las relaciones humanas, cuya escuela surge como una reacción a los planteamientos mecanicistas de Taylor y tiene su origen en los estudios de la Hawthorne de la Wester Electric Company, en donde se reconocen las relaciones informales dentro de la organización. Sin embargo, se sigue teniendo como preocupación central a la producción. En el caso de este enfoque el hombre necesita algún tipo de control, para encauzar sus actividades en la producción eficiente. El grupo informal se constituye como un instrumento para lograrlo.¹⁰⁶

En cambio, en las Nuevas Relaciones Humanas se asume al hombre como capaz de tomar sus propias decisiones en el trabajo, cuya situación es parcialmente verdadera, puesto que se les otorga autonomía dentro de los límites marcados por la misma organización.¹⁰⁷

En las relaciones humanas la estructura informal surge como un mecanismo de defensa por la creciente desorganización. En tanto, en las nuevas relaciones humanas la estructura informal es consecuencia de la incompatibilidad de las estructuras de la personalidad con las rígidas estructuras burocráticas, de tal

¹⁰⁶ Con base en Rosalinda Gámez Gastélum, "Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas", Biblioteca Virtual, eumed.net, < <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/3f.htm>>, (12 de agosto de 2012), [s.p.].

¹⁰⁷ *Ídem*.

manera que en el futuro se vislumbra que desaparecerán las organizaciones burocráticas, para dar lugar a estructuras participativas que permitan la autorrealización y desaparecerá en consecuencia la estructura.¹⁰⁸

Principales similitudes y diferencias entre las Relaciones Humanas y las Nuevas Relaciones Humanas

Relaciones Humanas	Nuevas Relaciones Humanas
Surge como una división entre lo experimental y lo abstracto.	Existe primero un periodo de teorización, basado en la teoría de la motivación y posteriormente se crean técnicas operativas.
Psicología. Existe una influencia marcada de la psicología con énfasis en las tradiciones funcionalista, psicoanalista y estructuralista.	Se basan en las aportaciones de la psicología social norteamericana con fuerte influencia conductista.
Estructura organizativa. La estructura informal surge como un mecanismo contra la desorganización.	Se considera como una consecuencia de la incompatibilidad de las estructuras de la personalidad y las estructuras burocráticas.
Participación. La participación colaboración es un hecho natural	La participación surge por la motivación.
Marxismo. Rechazan esta propuesta	Aceptan los planteamientos marxistas en su discurso.

Fuente: Rosalinda Gámez Gastélum, "Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas", Biblioteca Virtual, eumed.net, < <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/3f.htm>>, (12 de agosto de 2012), [s.p.].

La **Teoría del nuevo humanorrelacionismo**, se presenta cuando a mediados de los sesenta del siglo pasado, existía gran descontento obrero por la automatización del proceso productivo. Se necesitaban una serie de técnicas específicas que permitieran "humanizar el trabajo". Las nuevas relaciones humanas pretenden considerar las necesidades humanas, por medio de la motivación, para evitar las consecuencias negativas del trabajo en las organizaciones. Las técnicas más relevantes que se usan son: grupos autónomos, círculos de calidad, grupos de excelencia, grupos de resolución de problemas, las cuales se pudieron aplicar gracias a las estructuras participativas que prevalecían en las grandes organizaciones.¹⁰⁹

¹⁰⁸ *Ídem.*

¹⁰⁹ Con base en Nadima Simón Domínguez, "Marco Conceptual para el Estudio de las Organizaciones", *Contaduría y Administración*, No. 179, octubre-diciembre de 1995, México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, pág. 15.

Teoría de Chris Argyris.

Argyris sostiene que en muchos casos la estructura formal, el control y otras prácticas de las organizaciones más tradicionales, mantienen a los empleados pasivos, dependientes y subordinados.¹¹⁰

Asimismo Argyris, recurre a menudo a la idea de Maslow de la necesidad de una jerarquía de necesidades, y nos induce a creer que el mejor liderazgo es el que permite que el trabajador se auto-actualice. Sugiere tres etapas para mejorar el medio del trabajo:¹¹¹

1. Enriquecimiento del trabajo.
2. Dirección centrada en los empleados.
3. Dirección realista.

La hipótesis básica de Argyris¹¹² sugiere que todas las personas tienen una necesidad de auto-realizarse cuyo potencial está lejos de lo que vive en ese momento en particular. Tiene en cuenta que el hombre como individuo social que dedica muchas de sus horas disponibles a trabajar en empresas puede y seguramente ha de ser fuertemente influenciado por lo que hace durante dichas horas. Como los caminos de auto-realización del individuo no se cruzan necesariamente con la forma en que se manejan las empresas y otros tipos de instituciones, las personas ven limitada su desarrollo y operan muy por debajo de su potencial. En este juego diario aparecen distintos componentes de importancia: el individuo, la organización, y el grado de competencia interpersonal que demuestran en la acción los superiores con los subordinados en sus unidades de trabajo. Según Chris Argyris uno de los principales problemas que se presenta para los individuos que interactúan en las organizaciones reside en que éstas últimas no facilitan la auto-realización de sus miembros organizacionales.

Chris Argyris señala que muchos comportamientos de las personas adultas en las empresas son de tipo "infantil", y para lidiar con ésta situación de se deben tener en cuenta los siguientes aspectos de transferencia: de una infancia pasiva hacia

¹¹⁰ *Ídem.*

¹¹¹ Con base en L. Milton Blum. y James C. Naylor, *Psicología industrial, Sus fundamentos teóricos y sociales*, México, Trillas, 1990, (2da edición), p. 614.

¹¹² Este apartado ha sido desarrollado con base en The OD Institute, "Chris Argyris", *Autores y Consultores Claves, Desarrollo Organizacional*, Abstract de conferencias de Eric Gaynor Butterfield en los Congresos de Desarrollo Organizacional: 1997-1999-2001-2002. The Organization Development Institute International, Latinamerica. < <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/26-argyris-chris.html> > (12 de agosto de 2012), [s.p.].

un comportamiento activo adulto; de una dependencia hacia una relativa independencia; de comportamientos limitados de tipo lineal hacia una mayor diversidad de comportamientos, de intereses de corto plazo, cambiantes, angostos y poco profundos hacia intereses más profundos de mayor alcance y estables; de una perspectiva de corto plazo hacia una de largo plazo, de una posición social subordinada hacia una posición de igualdad; de cero auto-conciencia hacia la auto-conciencia y el auto-control.

Sin embargo a veces las empresas desarrollan mecanismos de acompañamiento que son muchas veces fuertemente contradictorios. Se le dice al personal que debe ser creativo y hacer llegar sugerencias, pero es muy probable que las mismas no se tengan en cuenta, y si se toman en consideración, y producen resultados positivos es probable que se premie al superior, mientras que cualquier problema o dificultad que surja de la puesta en práctica de la nueva idea que no sea beneficiosa en el corto plazo, se debe responsabilizar al de la idea.¹¹³

Otra circunstancia es que se le pide al trabajador es que mire y actúe en perspectiva y teniendo en cuenta el largo plazo, pero la mayor parte de los ejecutivos son evaluados, promovidos y despedidos por lo que hacen en el corto plazo. Asimismo, el participante organizacional es invitado a entrenamientos especiales sumamente costosos con el propósito de que comprenda los objetivos globales de la corporación, pero sus parciales resultados departamentales han de gozar de prioridad por encima de la integridad corporativa.¹¹⁴

La competencia interpersonal es definida por Chris Argyris¹¹⁵ como:

- a. La habilidad de poseer ideas y sentimientos propios.
- b. La habilidad de poder abrirse a ideas y sentimientos de los demás y compartir los propios.
- c. La habilidad de experimentar y de tomar riesgos interpersonales.
- d. La habilidad de ayudar a los otros a poseer ideas propias, la habilidad de ayudar a los demás a abrirse, y la habilidad de ayudarnos a experimentar.

¹¹³ Con base en The OD Institute, "Chris Argyris", *Autores y Consultores Claves, Desarrollo Organizacional*, Abstract de conferencias de Eric Gaynor Butterfield en los Congresos de Desarrollo Organizacional: 1997-1999-2001-2002. The Organization Development Institute International, Latinamerica. < <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/26-argyris-chris.html>> (12 de agosto de 2012), [s.p.].

¹¹⁴ *Ídem.*

¹¹⁵ *Ídem.*

Chris Argyris sugiere que el problema principal no radica en que existan estas paradojas y contradicciones ya que las mismas están presentes en la vida misma; el principal problema reside en que los gerentes no cuentan con las competencias interpersonales que permitan sacar a la luz estos temas y discutirlos en forma franca, abierta y no-defensiva.

Lo anterior, apoya las hipótesis planteadas en esta investigación, toda vez que lo importante de dirigir al personal es contar con la preparación suficiente para saber resolver las adversidades que se presenten en el camino, puesto que la administración del recurso humano es una de las actividades más difíciles que existen en una organización, porque el ser humano es impredecible, por lo que la persona encargada de dirigirlos debe estar constantemente preparada por si se presentan eventualidades.

Chrys Argyris señala dos tipos de modelos en los que se mueven los gerentes.

MODELO I	MODELO II
<p>Se mueven bajo un control total. El ser franco y el debate abierto se evita. Dan lugar a lo que Chrys llama "aprendizaje de primer ciclo" donde en realidad lo que los gerentes aprenden tiene que ver básicamente con como "conformar" al superior en la organización.</p>	<p>Inicie acciones sobre información confiable. Obtenga dicha información en forma abierta, sin secretos para otros. Inicie acciones con otros bajo el método de opciones libres con todas aquellas partes que son competentes y agreguen valor. Investigue y promueva sugerencias de otros por su experiencia y competencia. Incluya dentro del equipo de análisis de opciones a personal "crítico". Genere alistamiento para el cambio como resultado de la decisión sobre las opciones elegidas. Promueve el mayor grado de compromiso posible para que todas las partes involucradas acompañen en el cambio. Desarrolle un sistema de monitoreo incluso respecto de sus propias acciones y compromisos.</p>

Fuente: The OD Institute, "Chris Argyris", *Autores y Consultores Claves, Desarrollo Organizacional*, Abstract de conferencias de Eric Gaynor Butterfield en los Congresos de Desarrollo Organizacional: 1997-1999-2001-2002. The Organization Development Institute International, Latinamerica. < <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/26-argyris-chris.html>> (12 de agosto de 2012), [s.p.].

Uno de las preguntas que aquí se formula Chris Argyris es cómo hacemos para que la gerencia deje de operar bajo el Modelo I si realmente no está consciente de que opera bajo este modelo (ineficiente), Argyris sugiere que estos temas deben ser tratados en forma abierta por las distintas partes involucradas en sesiones de entrenamiento donde los distintos participantes confronten estas paradojas y contradicciones.¹¹⁶

A partir de estas proposiciones es evidente que el modelo de Argyris tiene como tema principal que los individuos en la industria suelen frustrarse por las exigencias de la organización. Esto produce reacciones en aquéllos, que aumentan las acciones organizativas en la forma de controles, y así se establece un círculo vicioso de restricciones de organización y de reacciones de los empleados.

Teoría de Likert.

Otro de los autores de esta teoría es Likert, el cual indica que los subordinados reaccionan de modo favorable a las experiencias que les dan apoyo y los ayudan a aumentar su sentimiento de importancia y valor personal. Asimismo señala que la estructura organizativa y su modo de funcionamiento deben dar la probabilidad máxima de que en todas sus interacciones, cada uno de los individuos involucrados verá las interacciones a la luz de sus antecedentes, experiencia y expectativas, como protectoras y como contribuciones a su sentimiento de valor personal. Por tanto, el ser humano se ha convertido en el aspecto básico y decisivo. En vez de ser necesariamente maligno, se ha vuelto vital para el funcionamiento adecuado de la organización.¹¹⁷

De su análisis de estos estudios proviene su fórmula general para aplicar su teoría a saber: *“La estructura organizativa y su modo de funcionamiento debe dar la probabilidad máxima de que en todas sus interacciones, cada uno de los individuos involucrados verán las interacciones a la luz de sus antecedentes, experiencia y expectativas, como protectoras y como contribuciones a su sentimiento de valor personal.”*¹¹⁸

Con esta fórmula, Likert procede a delinear una estructura organizativa basada en grupos de trabajo que se traslapan en vez del formato tradicional de la carta de la organización que contiene relaciones de individuo a individuo. Likert adopta el

¹¹⁶ *Ídem.*

¹¹⁷ Este apartado ha sido desarrollado con base en D. Marvin Dunnette y Wayne k. Kirchner, *Psicología Industrial*, México, Trillas, 1976, (4ta. reimpresión), pp. 189-191.

¹¹⁸ *Ídem.*

principio de “unir eslabones” que significa que los individuos pertenecen a grupos de trabajo traslapados en diferentes niveles jerárquicos.¹¹⁹

Likert no sugiere ningún cambio dramático en la estructura de las organizaciones, pero al insistir en el concepto de unir eslabones, llama la atención sobre el hecho de que cualquier supervisor es miembro de dos grupos, y también señala la importancia de los papeles significativos que desempeña el supervisor en ambos grupos.

Es así como el autor llega finalmente a un “sistema de interacción” que combina las siguientes características:¹²⁰

1. Estructura. Debe hacer hincapié en la pertenencia a grupos traslapados de la organización.
2. Atmósfera. Se requiere una atmósfera protectora, formadora del ego, en la que las personas se sientan respetadas. La palabra clave es protectora.
3. Personal. Las personas de la organización deben tener las actitudes y el adiestramiento adecuado para realizar las funciones de las cuales son responsables, pero también debe tener adecuadas destrezas interpersonales.
4. Establecimiento de relaciones. Para que haya confianza, seguridad y buen flujo de información. Además debe establecerse una corriente efectiva de influencia.
5. Medidas. Deben disponer de medidas exactas que indiquen cosas tales como el estado interno de la organización y su funcionamiento actual.

Los resultados que esto obtendría es que las decisiones se tomarían más fácilmente. Cada decisión se tomaría al nivel más bajo posible de la organización y la teoría señala que implicaría la descentralización. Todo esto sucedería porque la corriente de comunicación y de influencia sería muy eficiente en toda la organización. Además los individuos y los grupos de la organización estarían involucrados de modo personal, lo que a su vez produciría un nivel muy alto de motivación efectiva. Los objetivos de los individuos se habrían fijado por la participación dentro de los grupos y por su mutua influencia. Likert cree que las necesidades personales de los trabajadores se integrarían vigorosamente en los objetivos de la organización.¹²¹

¹¹⁹ *Ídem.*

¹²⁰ Con base en D. Marvin Dunnette y Wayne K. Kirchner, *Psicología Industrial*, México, Trillas, 1976, (4ta. reimpresión), pp. 189-191.

¹²¹ Con base en Marvin D. Dunnette y Wayne K. Kirchner, *Psicología industrial*, *op. cit.*, pág.,191

Por lo que es importante esta teoría para el presente tema, ya que refuerza la idea de que si el trabajador se encuentra en un ambiente de trabajo donde se sienta motivado, respetado y sobre todo valorado, su grado de productividad va a aumentar y lo anterior se va a traducir en beneficios productivos y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

3.4 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia para las instituciones que buscan continuamente mejorar el ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento en la productividad, sin perder de vista el recurso humano. Este tema se conforma por el ambiente donde desempeñamos diariamente nuestro trabajo, el trato que un jefe puede tener con sus colaboradores, la relación entre el personal de la institución e incluso la relación con personal externo, ésta puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución en su conjunto o de determinadas personas que se encuentren dentro o fuera de ella,¹²² es así que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización, por tanto, el clima organizacional puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes integran la organización.¹²³

Margarita Morel de Lama¹²⁴ nos dice que el ***clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo día a día***. Surge de esa interacción diaria del individuo con los aspectos que conforman a la organización: su cultura, sus valores, sus procesos, sus prácticas, su gente, entre otros.

El clima organizacional siempre ha sido un aspecto importante para las empresas pues al generar emociones, sentimientos, percepciones en la gente e influir sobre su comportamiento sin duda alguna que impacta de manera importante en el desempeño y, por tanto, en los niveles de productividad.¹²⁵ De ahí la importancia de medirlo periódicamente y considerarlo como un indicador vital para apoyar las

¹²² Ver Secretaría de Educación y Cultura, “¿Qué es clima organizacional?”, Gobierno de Sonora, <<http://rechum.sec-sonora.gob.mx/pica/capacitacion/modules/smartsection/item.php?itemid=1>>, (05 de octubre de 2011), [s.p.].

¹²³ Ver María del Carmen Sandoval Caraveo, “Concepto y dimensiones del clima organizacional”, <http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf>, (6 de mayo de 2012), [s.p.].

¹²⁴ Con base en Margarita Morel Lama, “Medir el clima laboral ayuda a retener la gente”, listindiario, <<http://listindiario.com.do>>, (23 de septiembre de 2012), [s.p.].

¹²⁵ *Ídem*.

estrategias del negocio y la retención del talento humano. Por tanto, el clima de la organización es un concepto que aquellos individuos que tienen a su cargo la labor de otras personas, tendrán que comprender, ya que la eficacia de la organización se puede aumentar creándole un clima que satisfaga las necesidades de los miembros, y al mismo tiempo, canalice su conducta motivada hacia las miras propias de la organización.¹²⁶

En la mayoría de las definiciones que los autores dan de clima organizacional coinciden en ciertas características como:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.¹²⁷

Litwin y Stringer, señalan que el clima organizacional son “*las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.*”¹²⁸

La teoría de Litwin y Stringer¹²⁹, intenta explicar aspectos importantes de la conducta de individuos que trabajan en una organización utilizando conceptos como motivación y clima. Hicieron un estudio denominado “Motivación y Clima Organizacional” para comprobar la influencia del estilo de liderazgo del clima organizacional sobre la motivación de los miembros de la organización.

Dichos autores se plantearon tres objetivos:¹³⁰

- Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y clima organizacional.
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo.

¹²⁶ Con base en A. David Kolb, Irwin M. Rubin y James M. McIntyre, *Psicología de las Organizaciones*, trad. Luisa Amelia Brignardello, México, Prentice-Hall, Hispanoamericana, 1977, pp.56-57.

¹²⁷ Con base en María del Carmen Sandoval Caraveo, “Concepto y dimensiones del clima organizacional”, <http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf>, (6 de mayo de 2012), [s.p.].

¹²⁸ *Ídem.*

¹²⁹ Con base en Carlos Antonio Juárez Suárez, “Tips Laborales”, *Revista Laboral*, Número 173, año XV, 2007, México, Gasca SICCO, pp. 64-67.

¹³⁰ *Ídem.*

- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variables como satisfacción personal y desempeño organizacional.

Estos autores descubrieron distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo, estos nuevos climas tienen efectos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción de los individuos. Dichos autores facilitaron la medición del clima que influye sobre la motivación, a través de unas dimensiones que pueden ser cuantificadas.

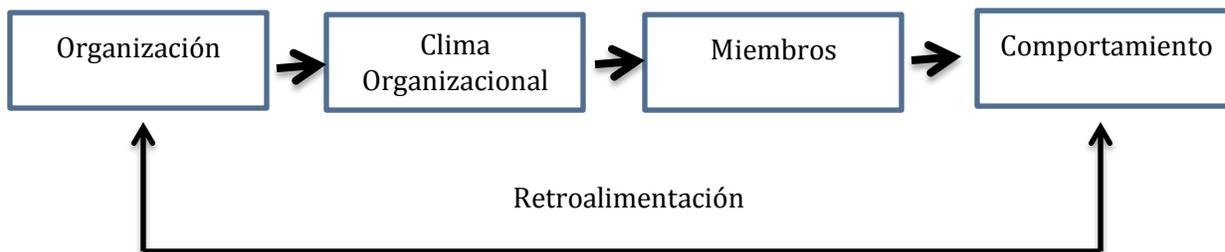
Con las teorías de Litwin y Stinger¹³¹ postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. **Estructura:** destaca las vías formales que se encuentran presentes en una organización y enfoca el sentimiento que tienen los empleados acerca de las reglas, regulaciones, procedimientos y restricciones en el grupo. Vinculada con las reglas organizacionales, políticas, jerarquías, formalismos, obligaciones y regulaciones.
2. **Responsabilidad:** se refiere al sentimiento que tiene el individuo de ser su propio jefe, tener un gran compromiso con el trabajo a realizar, tomar decisiones por sí solo y la idea de autonomía en la toma de decisiones y responsabilidades.
3. **Recompensa:** es la percepción que tiene un individuo de ser recompensado por un trabajo bien hecho. En este caso la organización utiliza más el premio que el castigo.
4. **Riesgo:** corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que le impone el trabajo. Se enfoca en tomar riesgos calculados para lograr los objetivos propuestos.
5. **Relaciones:** indica el sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de un ambiente de trabajo grato, de buenas relaciones entre ellos y la prevalencia de grupos sociales amistosos.
6. **Cooperación:** es la ayuda mutua que tienen los miembros de la empresa por parte de los gerentes y otros empleados del grupo. Destaca el apoyo mutuo de niveles superiores e inferiores.
7. **Estándares de desempeño:** se refiere a la importancia percibida de las metas implícitas y explícitas así como los estándares de desempeño, haciendo un buen trabajo y representando las metas tanto individuales como grupales.

¹³¹ Con base en Carlos Antonio Juárez Suárez, "Tips Laborales", *Revista Laboral*, Número 173, año XV, 2007, México, Gasca SICCO, pp. 64-67.

8. **Conflicto:** los miembros de la organización aceptan las distintas opiniones que existen e intentan solucionar los problemas tan pronto surjan, intenta explicar las opiniones que se toleran en un ambiente de trabajo y la necesidad de sacar los problemas para ser escuchados en vez de ignorarlos.
9. **Identidad:** destaca el sentimiento de pertenecer a la empresa y la sensación de compartir los objetivos personales con los miembros de la organización, identificándose con metas individuales y grupales para la organización

Estas características delimitan el clima en que se desenvuelve la organización, e influyen en la forma en que interactúan los individuos. Quizás es en los supuestos del clima organizacional donde se encuentra una serie de condiciones que intentan mejorar el ambiente de trabajo en dirección a los objetivos de la Organización. Litwin y Stinger proponen el siguiente esquema de clima organizacional:



Sistema organizacional	Ambiente organizacional percibido	Motivación producida	Comportamiento emergente	Consecuencias para la organización.
Tecnología Estructura Organizacional Estructura social Liderazgo Práctica de la administración Procesos de decisión Necesidades de los miembros	Dimensiones de clima organizacional	Logro Afiliación Poder Agresión Temor	Actividades Interacción Sentimientos	Productividad Satisfacción Rotación Ausentismo Accidentabilidad Adaptación Innovación Reputación
Retroalimentación				

Fuente: Carlos Antonio Juárez Suárez, "Tips Laborales", *Revista Laboral*, Número 173, año XV, 2007, México, Gasca SICCO, pp. 64-67.

Por tanto, hoy en día el tema del clima organizacional es de suma importancia ya que cuantas veces no se ha tenido la experiencia de escuchar comentarios, e incluso vivencias, en la que el personal no se siente a gusto en su trabajo, porque el ambiente es: hostil, agresivo, falso, condicionante, poco humano, entre otros aspectos, y que en lugar de mostrar un verdadero compromiso para realizar las actividades eficientemente, mantiene sus pensamientos ocupándose de otras opciones para sentirse bien o ver cómo comportarse a la defensiva de sus compañeros, jefes y/o subordinados. Es así que no es difícil imaginarse como es el nivel de productividad en una organización donde las personas no se sienten a gusto con el clima que viven día a día en sus centros de trabajo, posiblemente puede que se tienen buenos resultados, pero no los óptimos. Por lo que actualmente muchas organizaciones en busca de elevar sus niveles de productividad y calidad de sus productos realizan el diagnóstico del clima organizacional, del que generalmente se desprenden fortalezas y debilidades de la organización para alcanzar sus objetivos.¹³²

Sin embargo, puedo decir que el tema no ha sido agotado en la teoría, ya que se sigue cuestionando cual es la mejor forma de relacionarse en las empresas privadas con sus empleados a fin de mejorar la productividad, y en el caso de la Administración Pública Federal, con mayor razón, aun cuando que se ha tenido la idea de que las organizaciones públicas distan mucho del comportamiento de las organizaciones privadas; y por tanto, se tiene la idea que este tipo de teorías administrativas no deben aplicarse al ámbito público.

3.5 TEORÍA DE SISTEMAS

La Teoría General de Sistemas convienen en que el origen de la misma estriba en la manifestación que efectuó Ludwing Von Bertalanffy, en los años treinta, y que continuo escribiendo sobre el tema en publicaciones sucesivas a partir de la Segunda Guerra Mundial, en resumen, señala que:¹³³

“Existen modelos, principios y leyes que se aplican a sistemas generalizados o a sus subclases con independencia de la especie particular de éstas, de la naturaleza de sus elementos componentes, y de las relaciones o fuerzas que existan entre ellos...Es un campo lógico matemático cuyo propósito es la

¹³² Con base en Noé Chávez Hernández, “La felicidad y el happy manager: una estrategia para impulsar el bienestar y desarrollo de una organización”, *Gerencia y Negocios en Hispanoamérica*, <<http://www.degerencia.com/articulo/la-felicidad-y-el-happy-manager-una-estrategia>>, (6 de mayo de 2012), [s.p.].

¹³³ Ver Pedro Voltes Bou, *La teoría general de sistemas*, Barcelona, Editorial Hispano Europea, 1978, pág. 9.

formulación y derivación de los principios generales que sean aplicables a los sistemas, entendidos en general. De este modo resultan posibles las formulaciones exactas de términos tales como completitud y suma, diferenciación, mecanización progresiva, centralización, orden jerárquico, finalidad y equifinalidad, etc., términos que aparecen en todas las ciencias que tratan de sistemas e implican su homología lógica...”

De manera general esta teoría plantea que el análisis sistemático exige que el objeto se estudie como un sistema de conexiones cualitativamente determinado, interrelacionado en todos sus elementos. Cada elemento del sistema se analiza como parte de un todo, frecuentemente como un subsistema cuyas funciones y comportamiento quedan determinadas por las características generales de todo el sistema. Las características del sistema dependen de las particularidades de sus elementos, pero no son una mera suma de estas particularidades. El comportamiento del sistema depende de los mecanismos específicos de relación entre los diferentes elementos de este sistema.

Existe una diversidad en la definición de que es sistema, pero la más apropiada para este tema es el de: “Un sistema es una reunión o conjunto de elementos relacionados”¹³⁴

Asimismo los sistemas se caracterizan por los siguientes conceptos:¹³⁵

- Los elementos que componen a cada sistema, los elementos que entran al sistema se llaman entradas, y los que lo dejan son llamados salidas o resultados.
- Proceso de conversión, los sistemas organizados están dotados de un proceso de conversión por el cual los elementos del sistema pueden cambiar de estado. El proceso de conversión cambia elementos de entrada en elementos de salida. En un sistema con organización, los procesos de conversión generalmente agregan valor y utilidad a las entradas, al convertirse en salida.
- Entradas y recursos, las entradas son generalmente los elementos sobre los cuales se aplican los recursos.
- Salidas o resultados.
- Propósito y función, se adquieren cuando entran en relación con otros subsistemas, en el contexto de un sistema más grande.
- Atributos cuantitativos o cualitativos.

¹³⁴ Ver John P. van Gigch, Teoría General de Sistemas, Trillas, [sin traductor], 1993, tercera reimpresión, pág. 17.

¹³⁵ *Ibíd.*, pág. 28 y 29.

- Metas y objetivos
- Componentes, programas o misiones, el cual consiste de elementos compatibles reunidos para trabajar hacia un objetivo definido.
- Administración, cuya responsabilidad en la guía del sistema hacia el logro de sus objetivos.
- La noción de estructura se relaciona con la forma de las relaciones que mantienen los elementos del conjunto.

En el caso que nos ocupa, lo que se ha venido comentado de los sistemas, también se aplica al caso de la organización toda vez que también es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, por lo que también aplica nociones como las de totalidad, crecimiento, diferenciación, orden jerárquico, dominancia, control, competencia entre otros elementos. Toda vez que los principios de esta teoría son aplicables a sistemas en general, sin importar que sean de naturaleza física, biológica o sociológica. Si planteamos esto y definimos bien el sistema, hallaremos que existen modelos, principios y leyes que se aplican a sistemas generalizados, sin importar su particular género, elementos y fuerzas participantes.¹³⁶

Por tanto, la organización es un sistema real, abierto, complejo, dinámico y orientado hacia objetivos, muestra tangible de que es un sistema, se constata a través del proceso administrativo, ya que debe haber una planeación, organización, dirección y control. Puesto que la administración del sistema se va a encargar de fijar los objetivos de los componentes, distribuye los recursos y controla la actuación y el comportamiento del sistema.¹³⁷

Por tanto, el sistema como un complejo de elementos interrelacionados, pretende hallar un conjunto de leyes que expliquen su comportamiento, funcionamiento y desarrollo. Es sumamente importante no únicamente el análisis de las relaciones entre aquellas conexiones dentro del mismo que son “formadoras del sistema”, o sea que garantizan la unidad de éste en el transcurso de todas sus posibles modificaciones y alteraciones; de aquí la importancia de nuestro tema, toda vez que tanto la capacitación y el clima organizacional, son elementos que van a condicionar o moldear nuestro sistema, toda vez que son relaciones “formadoras-relaciones sustanciales”.¹³⁸

¹³⁶ Con base en Ludwig von Bertalanffy, *Teoría General de los Sistemas, Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*, trad. Juan Almell, México, Fondo de Cultura Económica, 1993, (9na. reimpression), pág. 33.

¹³⁷ Con base en Oscar Johansen Bertoglio, *Introducción a la Teoría General de Sistemas*, México, Noriega Editores, 1991, (sexta reimpression), pág. 163.

¹³⁸ Con base en Pedro Voltes Bou, *op. cit.*, pág. 1.

Lo anterior, aunado a que las organizaciones son sistemas sociales, es decir, sistemas compuestos por personas en continua interacción. Todo lo demás es infraestructura o plataforma de trabajo. Las organizaciones requieren la coordinación de diferentes actividades de colaboradores individuales con el objetivo principal de efectuar transacciones planeadas con el entorno. Las aportaciones de cada persona a la organización varían en función no sólo de sus diferencias individuales, conocimientos y competencias, sino también de los sistemas utilizados por la organización.¹³⁹ Por lo que la organización como sistema social institucionaliza y refuerza normas y estándares que influyen sobre el comportamiento. La presión que se ejerce en la organización para conformar los estándares y las expectativas del grupo condicionan la percepción que el individuo tiene de la realidad.¹⁴⁰

Por tanto, en cuanto al tema del clima, en una organización se plantean una serie de normas y valores que van a caracterizar al sistema, toda vez que los elementos del sistema, sobre todo los seres humanos los van a adoptar como propios y se van a transmitir de inmediato a los miembros que posteriormente ingresen

En relación a lo anterior, el método de sistemas de Likert para la conducta organizacional implica un enfoque integrado para el manejo de los recursos humanos que toma en cuenta las necesidades humanas y otras características de la personalidad enfatizadas por McGregor y Argyris. Likert subraya la importancia de las relaciones de apoyo y el uso de métodos de supervisión de grupo. La habilidad del supervisor para trabajar en forma efectiva con sus subordinados como grupo, desempeña una parte importante para determinar el clima del mismo. Sin embargo, existen otros factores que determinan la naturaleza de las relaciones en los grupos y entre ellos.¹⁴¹

Y es que como se analizó anteriormente, la administración propia del personal, va a ser un elemento importante para la conformación y evolución del sistema, ya que va a dar las pautas para establecer cómo se van a dar las relaciones humanas en la organización si serán óptimas o deficientes.

Es de resaltar que esta teoría, define a la organización como una estructura autónoma con capacidad para comprender de manera objetiva sus interacciones y tomar las decisiones más adecuadas para la organización en su totalidad. Y por

¹³⁹ Con base en Idalberto Chiavenato, *Comportamiento Organizacional*, México, Mc. Graw Hill, 2009, (2da. Edición), pág.39.

¹⁴⁰ Con base en Carlos Antonio Juárez Suárez, *op. cit.*, pág. 64 y 65.

¹⁴¹ Con base en Arthur W. Sherman Jr. y Herbert J. Chruden, *Administración de personal*, trad. Alfonso Vsseur Walls, México, Compañía editorial continental, 1977, pp. 293 y 294.

tanto, para esta teoría la capacitación se presenta como uno de los factores que contribuyen a mantener ese equilibrio al atender los recursos humanos de la organización, y se dirige a aquellas áreas de la organización donde se requiere solucionar problemas que obstaculizan el desarrollo de las operaciones e impiden lograr los objetivos propuestos.¹⁴²

¹⁴² Scrib, Biblioteca en línea, <<http://es.scribd.com/doc/56201167/Historia-de-La-Capacitacion-1>>, (19 de noviembre de 2012), pp.5 y 6.

Capítulo 4. La Capacitación en las organizaciones.

4.1 La capacitación en las organizaciones.

4.2 Evaluación y seguimiento de la capacitación.

4.3 ¿Por qué es importante capacitar al personal?

4.4 Las organizaciones que aprenden.

CAPÍTULO 4. LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a la necesidad de una adaptación continua para estar acorde con las exigencias de un contexto más competitivo; para ello, necesitan realizar modificaciones a sus estructuras organizacionales, tecnología, forma de administrar al personal, entre otras. Esta adaptación implica aprendizaje, entendiéndose éste como un cambio relativamente permanente en la conducta y en las capacidades humanas, producto de la experiencia y la práctica.¹⁴³

Entonces la capacitación significa el proceso integral del hombre, es decir comprende la adquisición del conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades y destrezas requeridas por los colaboradores, para alcanzar la eficacia y excelencia en la realización de sus tareas, funciones y responsabilidades. El ingrediente esencial para alcanzar el éxito institucional hasta llegar a una excelencia administrativa, es la capacitación del personal.¹⁴⁴

Es así que todas las organizaciones tiene la capacidad para aprender de sus acciones cotidianas, algunas lo hacen deliberadamente y otras aprenden sin darse cuenta, el valor del aprendizaje está marcado por la capacidad que adquiere el personal de una empresa, en especial los líderes, para cambiar con rapidez, acierto y contundencia, a fin de elevar el desempeño total de la organización.¹⁴⁵

Por tanto, el aprendizaje constantemente debe ir mejorando, y se logra a través de las habilidades gerenciales y operativas que pueden ser aprendidas y aplicadas sistemáticamente para aumentar la probabilidad de obtener resultados.¹⁴⁶

¹⁴³ Con base en Arturo Solf Zárate, "La organización que aprende y su aporte al proceso de cambio", *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Redalyc* <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=147112813003>>, (10 de octubre de 2012), pág. 30

¹⁴⁴ Con base en Sabino Ayala Villegas, "Proceso de desarrollo de recursos humanos", <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/>, (10 de noviembre de 2012), [s.p.].

¹⁴⁵ Con base en José De La Cerda Gastélum, "Desarrollo de Habilidades Directivas para el mejoramiento y la competitividad: Análisis de Experiencias en organizaciones mexicanas", en *Memoria IX Congreso Iberoamericano, XIX Congreso Nacional de Capacitación y Desarrollo*, México, Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, 1997, p.p. 60 y 61.

¹⁴⁶ *Ídem*.

4.1 LA CAPACITACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Antes de adentrarnos a este tema es importante dar un panorama general de que es capacitación, la cual es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.¹⁴⁷

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que necesitan para realizar su trabajo, esta abarca desde pequeños cursos sobre terminología hasta cursos que le permitan al usuario entender el funcionamiento del sistema nuevo, ya sea teórico o a base de prácticas o mejor aún, combinando los dos. Es una estrategia empresarial importante que debe acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante.¹⁴⁸

Es así que la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo de los individuos en el desempeño de una actividad. La capacitación en la actualidad representa para las organizaciones uno de los medios más efectivos para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan. Si bien es cierto que la capacitación no es el único camino por medio del cual se garantiza el correcto cumplimiento de tareas y actividades, si se manifiesta como un instrumento que enseña, desarrolla sistemáticamente y coloca en circunstancias de competencia a cualquier persona. Bajo este marco, la capacitación busca básicamente:¹⁴⁹

- Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.¹⁵⁰

¹⁴⁷ Con base en Miriam Margarita Segovia Castellón, "Detección de necesidades de capacitación en el sector comercio, de la ciudad de San Miguel", Universidad de Oriente, Sistema Bibliotecario UNIVO, El Salvador, <<http://www.univo.edu.sv:8081/investigacion/019969/>>, (15 de octubre de 2012), pág. 15.

¹⁴⁸ *Ídem*.

¹⁴⁹ Con base en rrhh-web.com, "La capacitación de la administración de Recursos Humanos", *La web de los recursos humanos y el empleo*, <<http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>>, (5 de noviembre de 2012), [s.p.].

¹⁵⁰ *Ídem*.

- Cambiar la actitud de los colaboradores, con varias finalidades, entre las cuales están crear un clima más propicio y armonioso entre los colaboradores, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.¹⁵¹

La Administración Pública ha fijado cuales son los objetivos de capacitar a los servidores públicos, esto mediante la Ley del Servicio Profesional de Carrera propiamente en su artículo 46:

- I. Desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y habilidades necesarios para el eficiente desempeño de los servidores públicos de carrera en sus cargos;
- II. Preparar a los servidores públicos para funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa, y
- III. Certificar a los servidores profesionales de carrera en las capacidades profesionales adquiridas.¹⁵²

La capacitación no consiste solamente en ofrecerles cursos a los servidores públicos a fin de cumplir con un número de horas o temas, la capacitación implica un proceso o un programa que vaya desde el análisis de necesidades hasta su evaluación, para lo cual desde el año 1986, la Iniciativa para el Desarrollo de INTOSAI (IDI) ha constituido una fuente muy importante de capacitación para los miembros de la Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI). Durante estos años de trabajo en las distintas regiones que conforman la INTOSAI, la IDI ha adquirido gran experiencia sobre la mejor forma de diseñar, desarrollar, presentar y evaluar programas de capacitación. Estas experiencias han dado como resultado, la consolidación del Enfoque Sistémico de Capacitación, la cual ha demostrado ser una metodología efectiva para el diseño y desarrollo de cursos en las Entidades de Fiscalización Superior que conforman dicha Organización.¹⁵³

¹⁵¹ Con base en Sabino Ayala Villegas, "Proceso de desarrollo de recursos humanos", El prisma, Portal para Investigadores y Profesionales, <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/>, (10 de noviembre de 2012), [s.p.].

¹⁵² Ver Cámara de Diputados, Leyes Federales, Ley del Servicio Profesional de Carrera, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>>, (13 de agosto de 2013) pág. 12.

¹⁵³ Ver Minor Sancho R., "El Enfoque Sistémico de Capacitación", Campus Virtual de la Contraloría General de la República del Gobierno de Costa Rica, Boletín del Centro de Capacitación, Año 1, No. 6, Julio de 2006, <http://campus.cgr.go.cr/capacitacion/boletin/documentos/Aul@uno_6.pdf>, (18 de agosto de 2013), pág. 1.

El Enfoque Sistémico de Capacitación (ESC) consiste en un enfoque metodológico para el diseño y desarrollo de cursos de capacitación, el cual es utilizado por muchas organizaciones debido a su naturaleza lógica, sencilla y práctica.¹⁵⁴

El Enfoque Sistémico plantea el proceso de capacitación dividido en cinco etapas o fases, diferentes pero interrelacionadas:

- 1. Análisis de Necesidades de Capacitación:** En esta etapa se realizan actividades tendientes a la recolección y análisis de información, con el objetivo de determinar las necesidades reales de capacitación de organización y su personal.
- 2. Diseño:** se debe diseñar y construir la estrategia apropiada de capacitación que satisfaga las necesidades identificadas y sus prioridades.
- 3. Desarrollo:** se preparan los materiales del curso. Estos materiales incluyen, entre otros posibles, el manual del instructor, las notas del participante, los casos, los ejercicios, las soluciones sugeridas y las ayudas audiovisuales.
- 4. Ejecución:** El diseño y desarrollo se transforma en realidad dentro del salón de clase.
- 5. Evaluación:** La evaluación de la capacitación, con el modelo del marco clásico propuesto por Donald Kirkpatrick se realiza en cuatro niveles: reacción, aprendizaje, transferencia e impacto.¹⁵⁵



Fuente: Minor Sancho R., "El Enfoque Sistémico de Capacitación", Campus Virtual de la Contraloría General de la República del Gobierno de Costa Rica, Boletín del Centro de Capacitación, Año 1, No. 6, Julio de 2006, <http://campus.cgr.go.cr/capacitacion/boletin/documentos/Au1@uno_6.pdf>, (18 de agosto de 2013), pág. 3.

¹⁵⁴ *Ídem.*

¹⁵⁵ *Ibíd.* pág. 3.

Los campos de aplicación de la capacitación son muchos, pero en general entran en una de las cuatro áreas siguientes:¹⁵⁶

a) **Inducción:** Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El área de recursos humanos establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

b) **Entrenamiento:** Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo

c) **Formación básica:** Se desarrolla en organizaciones de cierta envergadura; procura personal especialmente preparado, con un conocimiento general de toda la organización.

d) **Desarrollo.** Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas.

Es por eso que la capacitación y desarrollo son formas de educación orientados a mejorar la percepción, habilidad, destreza, motivación, entre muchos más, de los colaboradores. Siendo necesario e imprescindible planificar y elaborar un plan integral de capacitación, toda vez que constituye un factor de éxito de gran importancia, pues determina las principales necesidades y prioridades de capacitación de los colaboradores de una empresa o institución.¹⁵⁷

Se puede decir entonces que la capacitación va más allá de una simple adquisición de conocimientos, puesto que a través de esta se dotan de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que se requieren no únicamente para el cumplimiento de las actividades propias del personal, ya que se busca que la capacitación cumpla efectivamente las metas y objetivos programados, toda vez, que lo ideal sería elaborar un programa integral de detección de necesidades de la organización y por tanto la capacitación iría encaminada para resolver la problemática analizada y buscar su mejor aprovechamiento.

¹⁵⁶ Con base en Edgardo Frigo, “¿Qué es capacitación?”, *Foro de profesionales Latinoamericanos de Seguridad*, <<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>>, (5 de noviembre de 2012), [s.p.].

¹⁵⁷ Con base en Sabino Ayala Villegas, “Proceso de desarrollo de recursos humanos”, *El prisma*, Portal para Investigadores y Profesionales, <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursos humanos/>, (10 de noviembre de 2012), [s.p.].

4.2 ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE CAPACITAR AL PERSONAL?

En tiempos recientes, se ha reconocido la importancia del recurso humano llegando a considerarlo como uno de los factores determinantes de la competitividad de las organizaciones. De aquí que surgen teorías que parten de la importancia de brindar un buen servicio a los clientes y usuarios, como la razón de ser de la empresa, para lo cual la participación de los colaboradores es imprescindible para lograr cumplir con este cometido, además que a través de éstos se asegura el proceso de innovación, calidad y éxito de las organizaciones.¹⁵⁸

Para lo cual, la capacitación ha sido una herramienta muy útil y necesaria para que las organizaciones logren el cumplimiento de sus metas y resultados, es por eso que el desarrollo de los recursos humanos es central ante el reto de competitividad que hoy viven las empresas en este mundo globalizado.

Es importante hacer hincapié que el colaborador que recibe la capacitación sienta que la empresa lo estima y, por lo tanto, le está asignando un salario espiritual y considera que están invirtiendo en su talento para mejorar su rendimiento, la calidad de su trabajo, elevar su productividad y, consecuentemente, piensa que puede estar próximo a un ascenso. Si bien es cierto que el aumento del salario económico es importante para mejorar la calidad de vida, también es cierto que, pasado cierto período, la nueva remuneración se diluye en satisfacer ciertas necesidades y, nuevamente, se requiere un nuevo aumento; en cambio, el salario espiritual permite mejorar la calidad humana del hombre y coadyuva a la felicidad de su hogar, además este colaborador al sentirse parte de la organización, será el principal publicista de la empresa por que se sentirá orgulloso de ser su servidor y artífice de su engrandecimiento.¹⁵⁹

Aunado a lo anterior la capacitación impide que se vuelvan obsoletos los conocimientos con que cuenta el personal, lo cual a menudo sucede entre los empleados con mayor antigüedad, sobre todo si no han sido capacitados o no se han actualizado sobre los diversos conocimientos que aplica en su área de trabajo.¹⁶⁰

También permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la incorporación de las mujeres en nuevos sectores de trabajo, el aumento de la población con

¹⁵⁸ Con base en Sabino Ayala Villegas, "Proceso de desarrollo de recursos humanos", El prisma, Portal para Investigadores y Profesionales, <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/>, (10 de noviembre de 2012), [s.p.].

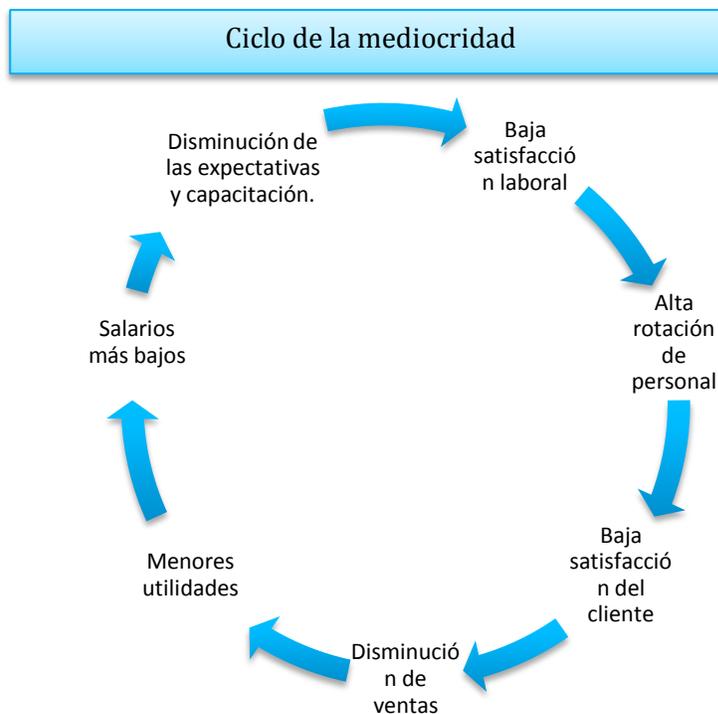
¹⁵⁹ *Ídem.*

¹⁶⁰ *Ídem.*

títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Esto permite que haya una disminución en la tasa de rotación de personal, y permite que los nuevos miembros que se incorporen a la organización aprendan rápidamente las labores que van a realizar.¹⁶¹

El no capacitar también puede originar lo que James L. Heskett¹⁶² llama el ciclo de la mediocridad. Que es un círculo con baja satisfacción laboral y alta rotación de personal, lo que conduce a baja productividad y resultados.

“La baja satisfacción laboral de los empleados y una alta rotación de personal puede crear un espiral negativo que haga que las ventas y utilidades se desplomen. Del mismo modo, una alta rotación de personal puede interrumpir la continuidad con los clientes; la deserción resultante de clientes tiene un efecto negativo sobre las utilidades. Además, menores utilidades afectan negativamente la capacitación y expectativas laborales. La consecuencia: una baja satisfacción en el trabajo, lo que echa a andar de nuevo el ciclo de la mediocridad”.



Fuente: Ver James L. Heskett, Harvard Business School Publishing, Curso en línea Harvard ManageMentor, febrero de 2012 a febrero de 2013, Dextro, <<http://delp-courses.dextro.com/courses/hmm10/HMM10>>, (30 de enero de 2013), [s.p.].

¹⁶¹ Ver James L. Heskett, Harvard Business School Publishing, Curso en línea Harvard ManageMentor, febrero de 2012 a febrero de 2013, Dextro, <<http://delpcourses.dextro.com/courses/hmm10/HMM10>>, (30 de enero de 2013), [s.p.].

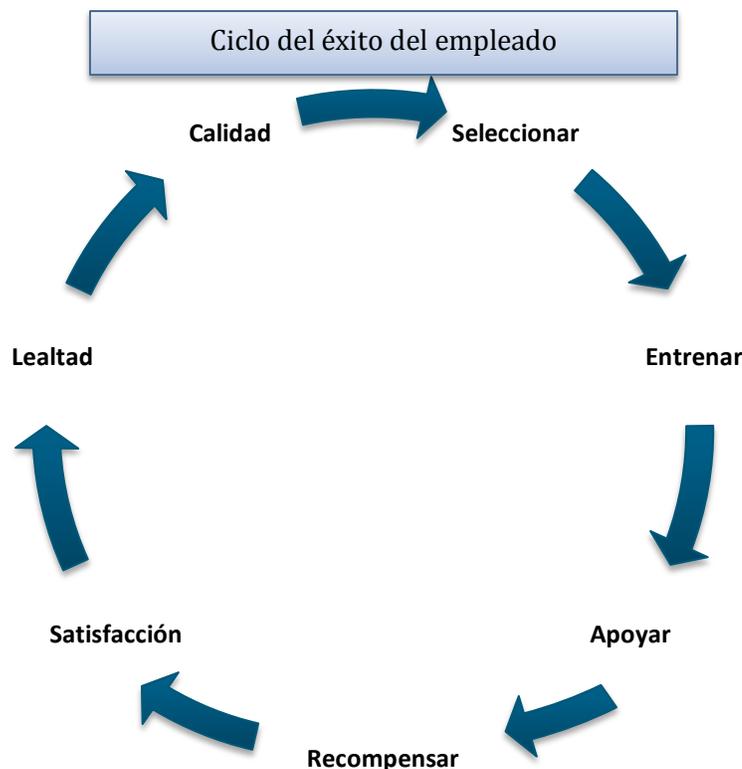
¹⁶² *Ídem.*

La constante rotación y deserción del personal se traduce en gastos adicionales en reclutamiento y capacitación, así como un impacto negativo en la moral de los empleados, la calidad en el servicio, baja productividad y rentabilidad.

Es por eso que James L. Heskett¹⁶³, nos dice que así como hay un ciclo de la mediocridad también hay un ciclo del éxito:

“El ciclo del éxito del empleado comienza con la selección de las personas adecuadas, luego son entrenadas de forma adecuada; se les ofrece apoyo y se les recompensa por un trabajo bien hecho. Esto lleva a la satisfacción y lealtad del empleado y aumenta la calidad de los productos y servicios ofrecidos.

La mayoría de los gerentes desea sinceramente introducir cambios que puedan “hacer la diferencia”, pero las buenas intenciones a menudo quedan en el camino debido a la presión para obtener un rendimiento a corto plazo. ¿Cómo puede un ciclo de mediocridad convertirse en un ciclo de éxito? Usted puede crear el ciclo del éxito empezando por el principio.”



Fuente: Ver James L. Heskett, Harvard Business School Publishing, Curso en línea Harvard ManageMentor, febrero de 2012 a febrero de 2013, Dextro, <<http://delpcourses.dextro.com/courses/hmm10/HMM10>>, (30 de enero de 2013), [s.p.].

¹⁶³ Ver James L. Heskett, Harvard Business School Publishing, Curso en línea Harvard ManageMentor, febrero de 2012 a febrero de 2013, Dextro, <<http://delpcourses.dextro.com/courses/hmm10/HMM10>>, (30 de enero de 2013), [s.p.].

Cabría la posibilidad en algunos círculos de teóricos el debatir la idea de que este tipo de teorías se apliquen al caso de la Administración Pública Federal, sin embargo el autor señala que lo anterior es aplicable a toda las organizaciones y sobre todo aquellas que van enfocadas al cliente, y en el caso de la Administración Pública Federal (APF), hay clientes tanto internos (los mismos servidores públicos) como externos (los ciudadanos), es por esto, que es importante que los organismos que pertenecen a la APF se quiten ese viejo paradigma que las teorías privadas le son totalmente ajenas.¹⁶⁴

Invertir en capacitación.

Ahora bien, muchas organizaciones creen que únicamente importa capacitar a los colaboradores que se encuentran en contacto directo con el cliente a fin de que sean amables, empáticos y con conocimientos; sin embargo es necesario que se imparta la capacitación en todos los niveles de la organización, puesto que cuando se carece de capacidad se pone en peligro la facultad de la organización de cumplir con las metas establecidas y los requerimientos del cliente.¹⁶⁵

Es por eso, que la organización debe invertir en la capacitación, ya que si se asegura de que los empleados reciban formación en las habilidades y herramientas que necesitan, van a realizar bien su trabajo. Es una realidad que la capacitación requiere tiempo y dinero. Pero se sabe, que las organizaciones que invierten en el desarrollo de los empleados descubren ganancias en términos de reducción de la rotación de personal, mejora de la calidad del servicio y una mayor productividad. El resultado es un aumento en la satisfacción del cliente (tanto interno como externo) y la lealtad.¹⁶⁶

Por ello, las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados hipercompetitivos que llegaron para quedarse.¹⁶⁷

¹⁶⁴ Ídem.

¹⁶⁵ Ver James L. Heskett, Harvard Business School Publishing, Curso en línea Harvard ManageMentor, febrero de 2012 a febrero de 2013, Dextro, <<http://delpcourses.dextro.com/courses/hmm10/HMM10>>, (30 de enero de 2013), [s.p.].

¹⁶⁶ Ídem.

¹⁶⁷ Con base en Edgardo Frigo, “¿Qué es capacitación?”, *Foro de profesionales Latinoamericanos de Seguridad*, <<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>>, (5 de noviembre de 2012), [s.p.].

Entre los beneficios que obtienen los colaboradores con la capacitación están: ¹⁶⁸

- Elimina los temores de incompetencia.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Desarrolla un sentido de progreso.

De esta manera la capacitación y desarrollo del recurso humano, es una estrategia empresarial importante que deben acompañar a los demás esfuerzos de cambio que las organizaciones lleven adelante. Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen relaciones con otros individuos, coordinan el trabajo a realizar, se ponen de acuerdo para introducir mejoras, entre otras; en otras palabras le conviene tanto al colaborador como a la empresa, por cuánto los colaboradores satisfacen sus propias necesidades y por otra parte ayudan a las organizaciones alcanzar sus metas. ¹⁶⁹

La capacitación ha demostrado ser un medio muy eficaz para hacer productivas a las personas, su eficacia se ha demostrado en más del 80% de todos los programas de capacitación. ¹⁷⁰

En conclusión la capacitación es importante, porque permite: ¹⁷¹

- ✓ Consolidación en la integración de los miembros de la organización.
- ✓ Mayor identificación con la cultura organizacional.
- ✓ Disposición desinteresada por el logro de la misión empresarial.
- ✓ Entrega total de esfuerzo por llegar a cumplir con las tareas y actividades.
- ✓ Mayor retorno de la inversión.
- ✓ Alta productividad.
- ✓ Promueve la creatividad, innovación y disposición para el trabajo.
- ✓ Mejora el desempeño de los colaboradores.
- ✓ Desarrollo de una mejor comunicación entre los miembros de una organización.
- ✓ Reducción de costos.

¹⁶⁸ Desarrollado en base en “La capacitación de la administración de Recursos Humanos”, *La web de los recursos humanos y el empleo*, < <http://www.rhweb.com/capacitacion.html>>, (5 de noviembre de 2012), [s.p.].

¹⁶⁹ Con base en base en “La capacitación de la administración de Recursos Humanos”, *La web de los recursos humanos y el empleo*, < <http://www.rhweb.com/capacitacion.html>>, (5 de noviembre de 2012), [s.p.].

¹⁷⁰ Con base en Sabino Ayala Villegas, *op. cit.*, pág. 2.

¹⁷¹ Con base en Sabino Ayala Villegas, *Ibíd.*, pág. 3.

- ✓ Aumento de la armonía, el trabajo en equipo y por ende de la cooperación y coordinación.
- ✓ Obtener información de fuente confiable, como son los colaboradores.
- ✓ Mejora la relación jefes-subordinados.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Alienta la cohesión de equipos.
- ✓ Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

En este subtema se presentaron toda una serie de ventajas que obtiene tanto el empleado como la organización; sin embargo, es importante eliminar esa idea de que el capacitar al personal resulta ser un costo muy elevado para la organización, siempre que previamente la organización aplique el enfoque sistémico de la capacitación, ya que si sólo se capacita para cubrir un requisito normativo, entonces no se obtendrán beneficios y al final si va a traducirse en un gasto para la organización.

Es así que mínimamente se deberán seguir los siguientes pasos para una buena planeación de la capacitación:

- ✓ Definir la filosofía, objetivos, políticas, estrategias y demás acciones del sistema de capacitación y desarrollo.
- ✓ Determinar el diagnóstico de necesidades priorizadas de capacitación y desarrollo del personal.
- ✓ Definir quiénes deben ser capacitados.
- ✓ Precisar que necesitan aprender los colaboradores (conocimientos, habilidades o destrezas).
- ✓ Definir a quien seleccionar como instructor o instructores.
- ✓ Elaborar el presupuesto de inversión
- ✓ Establecer las normas metodológicas
- ✓ Definir el tipo de capacitación, tiempo a emplear, empleo de medios y materiales.¹⁷²

Si bien es cierto la aplicación de un programa integral de capacitación requiere de tiempo y dedicación en la aplicación de las distintas herramientas e instrumentos metodológicos, su aplicación rigurosa garantiza el logro de sus beneficios, entre los que podemos citar: una capacitación eficiente en términos económicos¹⁷³ y no

¹⁷² Con base en Sabino Ayala Villegas, *Ibíd.*, pág. 3.

¹⁷³ Ver Minor Sancho R., "El Enfoque Sistémico de Capacitación", Campus Virtual de la Contraloría General de la República del Gobierno de Costa Rica, Boletín del Centro de Capacitación, Año 1, No. 6, Julio de 2006, < http://campus.cgr.go.cr/capacitacion/boletin/documentos/Aul@uno_6.pdf>, (18 de agosto de 2013), pág. 4

únicamente de carácter monetario sino mayor productividad, lealtad, personal satisfecho y motivado, desempeño, entre otras tantas, lo importante como bien lo anuncia la Maestra Aurea Navarrete¹⁷⁴ es combatir y dejar a un lado la creencia que la capacitación sea vista como un área generadora de gastos, además de un “distractor” en el cumplimiento de las responsabilidades sustantivas encomendadas a los ocupantes de cada uno de los puestos que integran la estructura organizacional.

Lo importante no es exponer un listado de los beneficios de la capacitación, lo ideal es poder venderles la idea de la importancia de implementar un programa integral de capacitación a aquellas personas que son clave para su ejecución, como lo es el experto en recursos humanos puesto que él debe definir las políticas que apliquen los directivos y que promuevan que exista congruencia y homogeneidad en las acciones en la materia al interior de la organización¹⁷⁵; y también será necesario el apoyo de la alta dirección ya que es el nivel que proporciona los recursos necesarios para su desarrollo y muestra con su comportamiento la relevancia que se da a los temas de capacitación. Asimismo se debe fortalecer la participación de los directivos en los diferentes niveles de la estructura y del principal personal dedicado a la operación, ya que son ellos los que conocen las necesidades reales para el óptimo desarrollo de su trabajo y la solución de problemas. Aunado al involucramiento de todos los niveles de supervisión, a fin de que se comprometan en el desarrollo del personal a su cargo¹⁷⁶.

¹⁷⁴ Ver Aurea del Carmen Navarrete Arjona, *Planeación y evaluación de programas de capacitación en el Gobierno Federal*, Trabajo Escrito Profesional, Maestro en Administración de Organizaciones, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, 2009, pág. 2.

¹⁷⁵ *Ibíd.*, pág. 22.

¹⁷⁶ *Ibíd.*, pág. 33.

4.3 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.

EVALUACIÓN

La evaluación es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de capacitación. Lo ideal es evaluar las acciones de capacitación desde el principio, durante, al final y una vez más, después de que los participantes regresen a sus trabajos. En esta fase permite conocer en qué medida se ha logrado cumplir los objetivos establecidos para satisfacer las necesidades determinadas en la planeación.¹⁷⁷

Se puede evaluar tanto las acciones como a los participantes, con el único fin de conocer los logros, como las deficiencias, con el fin de examinarlos o corregirlos. Para la evaluación de éstas acciones de capacitación se recomienda medir: la reacción o el impacto que generó el aprendizaje para saber en cuanto se incrementaron los conocimientos, habilidades y destrezas de los participantes; las actitudes para conocer en cuanto ha modificado su conducta o comportamiento y finalmente los resultados finales para saber si la organización ha mejorado sus resultados, como por ejemplo incremento de ventas, índice de productividad, ausentismos, entre otros.

Uno de los problemas relacionados con cualquier acción de capacitación se refiere a la evaluación de su eficiencia. Esta evaluación debe considerar dos aspectos principales:

- Determinar hasta qué punto la capacitación produjo en realidad las modificaciones deseadas en el comportamiento de los participantes.
- Demostrar si los resultados de la capacitación, presentan relación con la consecución de las metas de la organización.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados que se refieren a:

- ❖ Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.

¹⁷⁷ Este subtema se ha desarrollado con base en Sabino Ayala Villegas, “Proceso de desarrollo de recursos humanos”, El prisma, Portal para Investigadores y Profesionales, Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables de la Universidad Nacional de San Martín, Perú, 2004, <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/>, (10 de noviembre de 2012), [s.p.].

- ❖ Los acontecimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- ❖ Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- ❖ Los resultados o mejoras medibles para cada miembro de la organización como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

La capacitación es uno de los medios de aumentar la eficacia y por tanto debe proporcionar resultados como:

RESULTADOS	
Aumento de la eficacia organizacional.	Mejoramiento del clima organizacional
Mejores relaciones entre empresa y empleado	Facilidad en los cambios y en la innovación.
Aumento de la eficiencia	Reducción de la rotación del personal
Reducción de ausentismo	Eficiencia individual del empleado
Aumento de habilidades	Elevación de conocimiento
Cambio de actitudes y comportamiento	Productividad

Fuente: Elaboración propia con base en Sabino Ayala Villegas, “Proceso de desarrollo de recursos humanos”, El prisma, Portal para Investigadores y Profesionales, Facultad de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables de la Universidad Nacional de San Martín, Perú, 2004, <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/>, (10 de noviembre de 2012), [s.p.].

Lo anterior, en cuanto acciones propiamente que van dirigidas a evaluar acciones de capacitación; sin embargo, como se analizó en líneas anteriores, lo ideal sería implementar un programa integral de capacitación como lo establece el Enfoque de Sistemas, en donde una de las fases sea el evaluar el programa.

Como lo señala la Maestra Aurea Navarrete:¹⁷⁸ *“demostrar que la capacitación fue efectiva y contribuyó verdaderamente a la satisfacción de las necesidades formativas y de aprendizaje del personal y, por tanto, al incremento de la efectividad institucional, no resulta una buena tarea fácil; ello porque el aprendizaje generado por la capacitación en una organización, no es el único elemento que garantiza la aplicación y utilización adecuada del nuevo conocimiento en beneficio de los objetivos y metas establecidos. De ahí que*

¹⁷⁸ Ver Aurea del Carmen Navarrete Arjona, *Planeación y evaluación de programas de capacitación en el Gobierno Federal*, Trabajo Escrito Profesional, Maestro en Administración de Organizaciones, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, 2009, pág. 11.

conocer los métodos de evaluación y aplicarlos de manera alineada al proceso y a las estrategias de la institución, resulta una labor imprescindible para tener elementos que permitan contar con indicios de la utilidad de las acciones formativas”.

Por tanto, la idoneidad de la evaluación, es realizarla a aquellos programas integrales de capacitación como lo establece el modelo de Kirkpatrick¹⁷⁹, que establece los siguientes niveles de evaluación:

- 1. Reacción:** Identifica la percepción y opinión de los participantes en relación, generalmente, al contenido del evento (tema, estructura, etc.), al instructor o facilitador (dominio del tema, disposición para responder preguntas, habilidad para la transmisión de conocimiento, etc.) y la logística de la actividad (inicio y término, acomodo del aula, calidad de los dispositivos electrónicos, etc.). El nivel de reacción es el más utilizado y se aplica por lo general al finalizar una actividad de capacitación; muchas veces es el único instrumento de evaluación que se considera en el proceso formativo.
- 2. Conocimiento:** La evaluación de conocimientos pretende identificar que la experiencia de aprendizaje ocurrió en los participantes; por tanto sirve para definir el grado en que los capacitando cambian actitudes, amplían conocimientos y/o mejoran habilidades, como consecuencia de asistir a una acción formativa. Generalmente esta etapa se utiliza para la acreditación del participante, que en ocasiones no se tiene las bases para una medición y para conducir al colaborador a que tenga un cambio de conducta en el ambiente de trabajo, siempre y cuando desde la planeación de la capacitación se hayan previsto las condiciones necesarias para lograrlo, y que éstas se respeten por todos los involucrados.
- 3. Transferencia:** Con esta evaluación lo que se procura verificar es el nivel en que los conocimientos adquiridos en la actividad de capacitación son aplicados en el área de trabajo. Para conseguir la transferencia de lo aprendido al desempeño, es necesario que el participante en una acción de capacitación:
 - Tenga el deseo de cambiar.
 - Sepa lo que tiene que hacer y cómo hacerlo.
 - Trabaje en el clima adecuado.
 - Reciba la recompensa por el cambio.

¹⁷⁹ Con base en Kirkpatrick Donald, *Evaluación de Acciones Formativas, Los cuatro niveles*, 1° edición, Editorial EPISE, Barcelona, 1999, citado por Aurea del Carmen Navarrete Arjona, *Planeación y evaluación de programas de capacitación en el Gobierno Federal, Ibíd.*, pág. 10

- 4. Impacto:** Tiene por objeto identificar de qué manera y en qué medida ésta pudo haber contribuido al incremento de la efectividad organizacional, es decir, al logro de los objetivos institucionales, a la mejora del clima organizacional y el desempeño de funciones, a la introducción y óptima utilización de tecnología, a la reducción de brechas identificada en materia de competencias y desempeño, entre otros aspectos.¹⁸⁰

Es por eso que la capacitación no termina con la clausura del curso, es necesario establecer mecanismos de control que permitan verificar si la capacitación que están recibiendo los servidores públicos está teniendo los resultados esperados, y sobre todo si existe un mejoramiento tanto en el área de trabajo así como en el servicio que se otorga a la ciudadanía.

SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN

Aunado a una buena evaluación de las acciones de capacitación, es necesario efectuar el seguimiento de los participantes, para garantizar el efecto multiplicador de la capacitación y obtener información para efecto de posibles reajustes.¹⁸¹

Específicamente consiste en verificar el cumplimiento de objetivos, comparando el desempeño antes y después de la capacitación, contrastando el rendimiento y productividad de grupos capacitados contra aquellos grupos que no hayan sido capacitados; tasas de errores antes y después de la capacitación, ausentismos, entre otros factores.¹⁸²

Actualmente el control de la idoneidad o no de las acciones de capacitación, está en función al impacto en el trabajo, vale decir que si el personal mejoró de modo significativo su rendimiento, el trato al público, su identificación con la empresa, o cualquier otro indicador que permita cuantificar el cumplimiento de los objetivos del proceso de capacitación, será un éxito.¹⁸³

Las técnicas de seguimiento son herramientas que ayudan a evaluar los cambios de conducta de los capacitados. Deben practicarse permanentemente con el fin de que se conviertan en una actividad diaria. Se recomienda que esta evaluación se

¹⁸⁰ Con base en Aurea del Carmen Navarrete Arjona, *Planeación y evaluación de programas de capacitación en el Gobierno Federal*, *Ibíd.*, pp. 13-16.

¹⁸¹ Con base en Sabino Ayala Villegas, *op. cit.*, [s.p.].

¹⁸² *Ídem.*

¹⁸³ *Ídem.*

realice a los tres meses de terminado un curso, y puede llevarse a cabo de diferentes maneras, algunas técnicas de seguimiento más conocidas son:¹⁸⁴

TUTORÍAS	
Descripción	Se nombra a una o varias personas de la empresa para que supervisen la correcta aplicación de los conocimientos adquiridos en la capacitación.
Desarrollo	Establecer un plan de seguimiento que permita la realización de la tutoría.
REUNIONES DE SEGUIMIENTO PROGRAMADAS	
Descripción	Se realizan series de reuniones con anticipación, con la finalidad que los participantes expresen sus experiencias y conocimientos aplicados y los intercambien.
Desarrollo	Antes de finalizar el curso se deben formar grupos que tengan funciones comunes en escenarios laborales, y se les explicará la técnica de reuniones de seguimiento programadas. Las reuniones deben realizarse sólo en caso de que sean productivas, de lo contrario resultan de poco interés para los participantes.
ENTREVISTAS INDIVUALES O COLECTIVAS CON LOS PARTICIPANTES	
Descripción	Saber la percepción personal de los participantes con respecto a los temas tratados en el curso, así como la aplicación de los conocimientos adquiridos.
Desarrollo	Se puede informar o no de la visita, pero si es colectiva es conveniente dar aviso. Solicitar información de la aplicación y señalar la importancia de ésta.
ENTREVISTAS INDIVIDUALES O COLECTIVAS CON USUARIOS O CLIENTES	
Descripción	Consiste hacer entrevistas a clientes o usuarios.
Desarrollo	Es indispensable definir los aspectos por evaluar y elaborar las guías de las entrevistas, así como proceder a su validación, se evalúa la información y se realizan informes.
REVISIÓN DE ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO	
Descripción	Los estándares deben estar perfectamente determinados, con esta técnica se podrá determinar qué tan definidos estaban los parámetros para el desarrollo de las habilidades dentro de los cursos.
Desarrollo	Determinar conjuntamente con los responsables de las áreas, los estándares, funciones o proyectos más importantes, se realiza seguimiento posterior al curso dentro de los 15, 30 o 60 días, y se utilizan los datos obtenidos para realizar modificaciones a los programas que se impartan en futuras ocasiones.
ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS CON JEFES INMEDIATOS	
Descripción	Se realizan entrevistas o cuestionario a los jefes, principalmente sobre

¹⁸⁴ Ver Jaime A. Grados, "Capacitación y Desarrollo de Personal", México, Trillas, 2001, (Segunda edición), pág. 286.

	calidad y oportunidad del trabajo.
Desarrollo	Elaborar guías o cuestionarios para las entrevistas, determinar cuáles son los resultados positivos o negativos para ulteriores cursos, entregar una copia de los resultados a los jefes.

Fuente: Elaboración propia con datos de Jaime A. Grados, "Capacitación y Desarrollo de Personal", México, Trillas, 2001, (Segunda edición), pp.286 a 290.

Una necesidad de todas las organizaciones que imparten capacitación es desarrollar una estrategia e integrar un equipo de trabajo en los cuales estén involucrados los gerentes y supervisores responsables de la empresa, con objeto de realizar los procesos de evaluación y seguimiento en el trabajo (formando un equipo de evaluación), como parte del proceso integral de la capacitación. Realizando estas actividades en equipo y en el trabajo diario, la organización capacitada será capaz de lograr optimizar la relación costo-beneficio maximizando los resultados a un mínimo costo. En su caso, es indispensable que las organizaciones que capaciten, conjuntamente con las organizaciones que fueron capacitadas, desarrollen un modelo de evaluación y seguimiento de la capacitación, con el fin de que se retroalimenten entre sí, de aquí la importancia de evaluar y dar seguimiento a la tanto a los programas como a las acciones de capacitación.¹⁸⁵

4.4 LAS ORGANIZACIONES QUE APRENDEN.

El tiempo en que hoy vivimos se caracteriza por un aumento de la complejidad en el medio ambiente, principalmente por la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación. En el mercado económico los competidores se multiplican, los productos y servicios se vuelven obsoletos rápidamente y las empresas exitosas se caracterizan por su habilidad de crear nuevos conocimientos e incorporarlos en sus nuevos productos o servicios. Para muchas organizaciones la posesión de información estratégica a escala global es un componente clave a la hora de mantener ventajas frente a su competencia. En esta economía el conocimiento es el recurso por excelencia un activo que, a pesar de no figurar en la contabilidad, contribuye de forma notable a los resultados. En esta perspectiva, las empresas de éxito del siglo XXI serán aquellas capaces de

¹⁸⁵ Con base en Jaime A. Grados, "Capacitación y Desarrollo de Personal", México, Trillas, 2001, (Segunda edición), pág. 290.

crear nuevos conocimientos, diseminarlos por toda la organización y materializarlos rápidamente en nuevas tecnologías, productos y oportunidades.¹⁸⁶

Las organizaciones que aprenden se definen como aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio. **La clave es entender el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano donde se abren espacios para abordar los problemas, aclarar diferencias, crear sentido de pertenencia y apropiación de metas y objetivos institucionales.**¹⁸⁷

El aprendizaje organizacional es fundamentalmente una actividad social donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y efectividad en el ámbito laboral. Supone un aporte activo de las personas que inician procesos a través del cual exploran, descubren nuevos conocimientos a partir del quehacer cotidiano en la búsqueda de respuestas y soluciones a problemas definidos en conjunto.¹⁸⁸

Para Chen G. afirma que el aprendizaje organizacional se refiere a los procesos a través del cual una organización continuamente adquiere nuevos ajustes y conocimientos a fin de adaptarse exitosamente a los cambios medioambientales internos y externos, y para mantener un desarrollo y existencia sostenible.¹⁸⁹

Entonces se puede decir que para hablar de una organización que aprende deben conjugarse tres aspectos, cambio, aprendizaje y capacidad; como lo señala Yeung¹⁹⁰, *“estas organizaciones se caracterizan por tener la capacidad fundamental para generar y generalizar ideas con impacto a través de varios límites de la organización por medio de iniciativas y prácticas específicas de la administración”*.

¹⁸⁶ Lo anterior con base en María Paz Vera O., “Aprendizaje Organizacional como estrategia para el desarrollo”, *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional*, EUMED, Universidad del Viña del Mar, Universidad de Málaga, 2007. <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/mpvo.htm>>, (22 de noviembre de 2012), [s.p.].

¹⁸⁷ *Ídem*.

¹⁸⁸ *Ídem*.

¹⁸⁹ Con base en Chen, G., “Management practices and tools for enhancing organizational learning capability. S.A.M”, *citado por Arturo Solf Zárate, La organización que aprende y su aporte al proceso de cambio*, Núm. 10, 2007, pp. 29-47, Universidad de Lima, Perú, <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/1471/147112813003.pdf>>, (19 de noviembre de 2012), pág.31.

¹⁹⁰ Con base en Yeung, A.; Ulrich, D.; Nason, S. & Glinov, M. (2000). “Las capacidades de aprendizaje en la organización”, *citado por Arturo Solf Zárate, La organización que aprende y su aporte al proceso de cambio*, Núm. 10, 2007, pp. 29-47, Universidad de Lima, Perú, <<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/1471/147112813003.pdf>>, (19 de noviembre de 2012), pág. 32.

De acuerdo con Peter Senge¹⁹¹ las organizaciones de aprendizaje son, donde la gente continuamente expande su capacidad para crear los resultados que realmente desean, donde los patrones nuevos y expansivos de pensamiento se nutren, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente está continuamente aprendiendo a ver todo el conjunto. Asimismo señala que una organización que aprende, es aquella que expande continuamente su capacidad de construir futuro, es la integración de talentos y funciones, en una totalidad productiva; además que deberán ser flexibles, adaptables y productivas.

Para Peter Senge, la construcción de una organización con auténtica capacidad de aprendizaje y creatividad, se basa en el desarrollo de cinco disciplinas:¹⁹²

- **Pensamiento sistémico**; es decir, poseer una visión global y de la interrelación de sus partes.
- **Dominio personal**: se refiere a la disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia, ver la realidad con objetividad y conectar el aprendizaje personal al colectivo.
- **Modelos mentales**: se refiere a los supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en nuestro modo de pensar, comprender y actuar, es decir, son nuestros mapas mentales. Esta disciplina apunta a sacar a la superficie y hacer conscientes nuestros modelos internos, para hacerlos consistentes con la realidad y que jueguen a favor de nuestros objetivos.
- **Construcción de una visión compartida**: se refiere a la construcción de una visión de futuro compartida y estimulante para los miembros de la organización.
- **Aprendizaje en equipo**: desarrollar la creatividad, la flexibilidad y el dialogo al interior de los equipos, resulta fundamental para determinar la capacidad de aprendizaje de la organización, por ser éstas sus células o unidades fundamentales.

Una vez potenciadas estas disciplinas, la organización se encuentra en condiciones de potenciar el aprendizaje individual y colectivo y administrar el conocimiento, en función de las estrategias del negocio.¹⁹³

¹⁹¹ Con base en Infed, "Peter Senge and the learning organization", <<http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>>, (20 de octubre de 2012), [s.p.].

¹⁹² Lo anterior con base en María Paz Vera O., *op. cit.*, pp. 1-3.

¹⁹³ *Ídem.*

Por tanto, como se indicaba en líneas anteriores, las organizaciones eficaces serán aquellas que cuenten con la capacidad de predecir los cambios en el entorno y desarrollar las estructuras adecuadas que permitan implementar las estrategias para hacer frente a dichos cambios, y no sólo se habla de empresas privadas, sino que en este contexto, también se incluyen a los entes públicos; es importante dejar a un lado ese antiguo paradigma de que la burocracia debe ser abordada fuera de las nuevas teorías que intentan modernizar o mejorar a las empresas privadas, puesto que como se analizó con anterioridad en el tema de las organizaciones que aprenden, lo más importante es el factor humano, puesto que son el capital intelectual, más allá de los recursos materiales o financieros, porque de las personas nacen las nuevas ideas, son las mentes creativas de la organización y de ahí que éstas puedan o no lograr sus objetivos.

Capítulo 5. Políticas que rigen el desarrollo del servicio público federal.

5.1 Los ejes que rigen las políticas de desarrollo del servicio público federal.

5.2. Sistema tradicionalista en la administración de recursos humanos en la Administración Pública Federal.

5.3 Normas que regulan la capacitación del servidor público en la Administración Pública Federal.

CAPITULO 5. POLÍTICAS QUE RIGEN EL DESARROLLO DEL SERVICIO PÚBLICO FEDERAL

En el capítulo 2 se analizaba el concepto de Administración Pública Federal, y se precisó que “está *constituida por los diversos órganos del Poder Ejecutivo Federal, que tienen por finalidad realizar las tareas sociales, permanentes y eficaces de interés general, que la Constitución y las leyes administrativas señalan al Estado para dar satisfacción a las necesidades generales de una nación*”.¹⁹⁴

Por tanto, las actividades que realice la Administración Pública Federal van a estar encaminadas al bienestar de la sociedad, por lo que para lograr estas acciones se deben seguir las directrices que se fijan a través de la Constitución y las distintas leyes.

Para el caso que nos ocupa, las políticas que van a regir propiamente el desarrollo de las funciones del servicio público federal, están determinadas fundamentalmente en el Plan Nacional de Desarrollo, toda vez que en cada sexenio el Presidente de la República en turno, esquematiza en este Plan las directrices que deberán seguir las metas, objetivos y políticas que se van a aplicar a fin de beneficiar a la sociedad. Sin embargo, además de este Plan no hay que olvidar que también existen una serie de normatividades que rigen este aspecto.

5.1 LOS EJES QUE RIGEN LAS POLÍTICAS DE DESARROLLO DEL SERVICIO PÚBLICO FEDERAL.

Como se hacía mención, uno de los principales ejes que rigen las políticas de desarrollo del servicio público federal es el Plan Nacional de Desarrollo, el cual se elabora durante los primeros seis meses de cada sexenio, siguiendo el mandato establecido en el artículo 26 de la Constitución y la reglamentación de la Ley de Planeación, y es en este documento en el que se fijan los objetivos, estrategias y prioridades para el desarrollo integral y sustentable del país.

El Plan Nacional de Desarrollo establecerá los programas a desarrollar por el gobierno federal para alcanzar los objetivos planteados.

En el proceso de elaboración del Plan, la Presidencia de la República realiza una “Consulta Ciudadana”, donde todos los mexicanos pueden expresar sus opiniones y propuestas.

¹⁹⁴ Con base en Serra Rojas, *Teoría General del Derecho Administrativo*, México, Editora Nacional, 1975, p.13, citado por Jacinto Faya Viesca, *Administración Pública Federal, La nueva estructura*, México, Porrúa, pág. 32.

Me parece importante analizar, los Planes Nacionales de Desarrollo (PND) de los dos últimos sexenios, a fin de tener un panorama de cómo ha evolucionado las políticas de desarrollo del servicio público Federal.

En particular, en el sexenio de Vicente Fox, el PND señalaba que la administración pública fuera innovadora, competitiva, calidad, flexible, descentralizado y emprendedor, y dejar a un lado un gobierno burocrático, esto lo podemos constatar en el PND 2000-2006, en su apartado de Gobierno Federal, sección “Un Buen Gobierno”, que a la letra dice:¹⁹⁵

Un Buen Gobierno.

A fin de que esta administración cumpla con su responsabilidad histórica de dar respuesta a las grandes demandas y expectativas de la sociedad, requerimos acciones capaces de transformar radicalmente los esquemas tradicionales de gestión.

No estamos hablando de una transformación a partir de un proceso de mejora gradual y paulatina, sino de generar rápidamente los cambios profundos que nos permitan recuperar el tiempo perdido y la capacidad de respuesta para atender con prontitud y eficacia las necesidades de la sociedad.

No obstante la urgencia evidente de cambio, el reto de forjar un buen gobierno no es una tarea que pueda realizarse por decreto o atendiendo a una tendencia mundial, sino que demanda un trabajo serio y persistente.

El gobierno que necesitamos construir es uno de calidad total, que ponga en el centro del quehacer gubernamental la satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad.

Necesitamos un gobierno participativo que consulte a la sociedad sobre sus necesidades y prioridades para convertirlas en políticas de gobierno, y que de forma constante se someta a una rigurosa rendición de cuentas, no sólo en lo que se refiere al uso honesto y transparente de los recursos, sino también a la eficacia y calidad con que se utilizan.

Requerimos un gobierno con un alto sentido de responsabilidad social, que sabe de la importancia de su trabajo y que se responsabilice de su actuación, de sus errores y en general de sus decisiones, mismas que serán sometidas a un minucioso proceso de evaluación.

Requerimos un gobierno estratégico y competitivo, que sea la vanguardia de la sociedad, que establezca democráticamente las prioridades sociales e invierta de manera eficaz sus recursos financieros, humanos, materiales y legales en el logro de la gran visión de un México competitivo y justo.

¹⁹⁵ Ver Presidencia de la República, Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, <<http://pnd.fox.presidencia.gob.mx/index.php?idseccion=36>>, (2 de diciembre de 2012), [s.p.].

Requerimos un gobierno inteligente, capaz de utilizar los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos para evitar el dispendio de recursos y promover la eficacia de su función en todos los órdenes.

Dispuesto a aprender de las experiencias de éxito registradas en otras partes del mundo para adecuarlas al contexto nacional, con la firme convicción de que siempre es posible mejorar. Requerimos un gobierno ágil y flexible, capaz de captar las oportunidades, atender los problemas y adecuarse a las circunstancias rápida y eficazmente. Frente al paradigma de un gobierno operativo, orientado a administrar normas y procesos, prevalezca el de un gobierno estratégico, orientado a administrar resultados.

Requerimos que los procesos burocráticos que inhiben el desarrollo de los actores generadores de riqueza se rediseñen con un enfoque de calidad para atender las necesidades del ciudadano.

La rigidez tiene que ser sustituida por flexibilidad, la cual nos permita derribar las barreras existentes para la innovación y la creatividad, impuestas por la excesiva normatividad y sobrerregulación existente.

Requerimos un gobierno abierto y transparente, que trabaje en una gran vitrina de cristal donde todos los ciudadanos sepan el porqué de sus acciones, y cuenten con acceso permanente a la información.

Requerimos un gobierno descentralizado, que en sus relaciones con los estados y municipios propicie no sólo una simple desconcentración de funciones, sino un nuevo pacto federal, que deje en claro que la nación es más que la suma de sus partes.

Un gobierno global, que se inserte en el contexto mundial y entienda que no puede sustraerse de esta dinámica de cambio vertiginoso, que presenta riesgos por un lado, pero que igualmente ofrece grandes oportunidades.

Un gobierno que, potenciando el uso de las tecnologías de la información, contribuya al reto de forjar un gobierno que ofrezca mayores servicios y de mejor calidad a un menor costo.

Necesitamos un gobierno austero, que trabaje mejor y cueste menos, que someta sus procesos a una estricta validación, para determinar aquellos que ya no le dan un valor agregado a la sociedad, y cuyos recursos deben ser reorientados a programas sustantivos del gobierno. Que contribuya al fortalecimiento de las finanzas, reduciendo el gasto excesivo y burocrático.

Requerimos un gobierno confiable, cuyos servicios cuenten con altos estándares de calidad, rediseñados en tal forma que eviten y prevengan los actos de corrupción, basado en un estricto código de ética.

En suma, requerimos un gobierno de clase mundial, un gobierno innovador y de calidad total. Para lograrlo, trabajaremos en dos vertientes contenidas en el modelo de innovación y calidad que se ha adoptado.

Por un lado, la innovación que permita concebir nuevas formas de hacer las cosas, y por el otro, la calidad total que permita mejorar y optimizar lo que se ha estado haciendo bien y ha demostrado que genera valor agregado a la sociedad.

A través de la innovación, buscaremos remplazar los sistemas burocráticos por sistemas emprendedores, que transformen a las organizaciones públicas en elementos de mejora y desarrollo, mediante un cambio profundo de cultura, que permita la evolución de los enfoques tradicionales hacia enfoques visionarios y de futuro, que permitan encontrar solución a los grandes problemas nacionales.

Transformar la orientación del gobierno sólo será posible si somos capaces de sumar las voluntades de todos los servidores públicos, por lo que debemos dejar atrás los esquemas jerárquicos basados en el control, que inhiben la creatividad y la innovación, para dar paso a esquemas que faculten y fomenten la participación y el trabajo en equipo.

En cuanto a los objetivos planteados, en el sexenio de Felipe Calderón, en lo que se refiere a la Administración Pública Federal se observa que sus directrices se encontraban un tanto dispares a las que se venían observando en el PND del expresidente Vicente Fox, como lo podemos constatar en el Apartado “Democracia efectiva y Política Exterior Responsable”, en especial en su sección “Eficacia y Eficiencia Gubernamental” en donde también se establecen una serie de estrategias a seguir y que a la letra señala:¹⁹⁶

5.4 Eficacia y eficiencia gubernamental

La prioridad del gobierno es garantizar las condiciones para el Desarrollo Humano Sustentable. Por lo tanto, los servidores públicos están obligados a facilitar el acceso de la población a los beneficios que les corresponden. Hasta hoy, el aumento de recursos destinados a la administración pública no se ha traducido necesariamente en una mayor eficacia y eficiencia general de sus servicios. Por ello, es necesario implementar estrategias que orienten a la función pública a mejorar su desempeño para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a bienes y servicios públicos.

La corrupción es un inhibidor de la eficacia y eficiencia del gobierno en la provisión de bienes públicos. En el pasado se establecieron una serie de candados para evitar la corrupción, pero lamentablemente los resultados han sido escasos...El cumplimiento de la norma se ha fincado en la simulación. Las acciones de supervisión y control han descuidado el mejoramiento de procesos y no se ha consolidado una verdadera cultura de servicio a la comunidad en la función pública.

Por ello, para proveer con eficacia y eficiencia los bienes públicos que demanda la sociedad es necesario mejorar el desempeño y los resultados de la función pública, así como combatir frontalmente la corrupción con acciones innovadoras que castiguen los

¹⁹⁶ Ver Presidencia de la República, Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, <<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democracia-efectiva-y-politica-externo-responsable/eficacia-y-eficiencia-gubernamental.html>>, (2 de diciembre de 2012), [s.p.].

conflictos de interés, el tráfico de influencias, la desviación de recursos públicos y el clientelismo, entre otras prácticas. Una administración pública eficaz, eficiente, transparente y honesta ayudará a consolidar la confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales. En este apartado se describen las estrategias para mejorar el desempeño de la administración pública y en el capítulo III, correspondiente a "Estado de Derecho y Seguridad", se detallan las estrategias que se implementarán para combatir frontalmente a la corrupción.

OBJETIVO 4

Mejorar la regulación, la gestión, los procesos y los resultados de la Administración Pública Federal para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a la provisión de bienes y servicios públicos.

Para mejorar el desempeño de la Administración Pública Federal se prevén las siguientes estrategias:

ESTRATEGIA 4.1 Elevar los estándares de eficiencia y eficacia gubernamental a través de la sistematización y digitalización de todos los trámites administrativos y el aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicaciones para la gestión pública.

La estrategia consiste en desmaterializar y estandarizar los procedimientos administrativos del Gobierno Federal mediante la digitalización. Para lograr la transición a una verdadera administración pública en línea, se realizarán los ajustes necesarios en aspectos administrativos, organizacionales, jurídicos y técnicos.

Se aprovecharán las tecnologías de la información para comunicar a los funcionarios públicos entre sí y con la ciudadanía, y hacer más efectiva la provisión de servicios y bienes públicos; para facilitar el acceso a la información pública, promover la transparencia, manejar grandes cantidades de información, unificar los padrones de cobertura de programas de gobierno, crear expedientes electrónicos, promover la participación ciudadana y crear diversas aplicaciones que permitirán elevar la eficiencia del gobierno.

Para que la adopción y el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicaciones trasciendan en el desempeño del Gobierno Federal, se ajustarán las estructuras internas, los modos de operación, las rutas de proceso y, en general, los hábitos de la Administración Pública Federal. Asimismo, se compilará, homogeneizará y sistematizará toda la información del gobierno para adaptarla a las nuevas tecnologías. Por último, se desarrollarán programas para capacitar y sensibilizar no sólo a los servidores públicos sino también a la ciudadanía, para maximizar el aprovechamiento de las nuevas tecnologías del gobierno.

El resultado de esta estrategia generará un beneficio sustancial para los ciudadanos, ya que la utilización de los procesos electrónicos permite abatir costos de operación, ahorrar tiempo, desalentar la discrecionalidad y abatir la brecha digital, tanto tecnológica como cultural, que inhibe la inserción exitosa de los ciudadanos en la sociedad de la información y del conocimiento.

ESTRATEGIA 4.2 Hacer más eficiente la operación y el gasto de las dependencias y entidades federales.

Entre las medidas más relevantes del decreto de austeridad sobre los salarios de los servidores públicos y el gasto del Gobierno Federal destaca la reducción del gasto operativo de las dependencias y entidades federales; la disminución de gastos de representación y para comisiones oficiales, así como del pago de servicios personales. El Gobierno Federal se compromete a utilizar los recursos públicos de la forma más eficiente, asegurando a la ciudadanía que cada peso que se erogare será aprovechado de la mejor manera posible.

ESTRATEGIA 4.3 Profesionalizar el servicio público para mejorar el rendimiento de las estructuras orgánicas de la Administración Pública Federal.

El quehacer de los servidores públicos necesita orientarse más claramente a conseguir los resultados demandados por la sociedad a su institución. Igualmente, se requiere fortalecer una cultura de evaluación del desempeño, así como de ingreso y permanencia en el servicio público basados en el mérito.

Para implementar esta estrategia, se requiere profesionalizar a los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones a través de programas de actualización y capacitación, mecanismos de evaluación e incentivos asociados al desempeño. Asimismo, es necesario consolidar el servicio profesional de carrera apegado estrictamente al cumplimiento de la ley vigente.

Para mejorar el servicio profesional de carrera se requieren criterios, metodologías y herramientas de evaluación y operación que sean ágiles, transparentes, sólidas, flexibles, descentralizadas y aceptadas por las dependencias. Esta estrategia busca atraer y retener, en todos los casos, a las mejores mujeres y hombres al servicio público, para el logro de los resultados institucionales demandados por la sociedad.

ESTRATEGIA 4.4 Adoptar un modelo de diseño del presupuesto basado en resultados que facilite la rendición de cuentas y genere los incentivos para que la Administración Pública Federal cumpla las metas planteadas.

El uso transparente, eficaz y eficiente de los recursos públicos es una demanda fundamental de la sociedad y un requisito indispensable para garantizar el logro de las prioridades de gobierno. Resulta impostergable contar con un sistema que garantice que los recursos públicos cumplan de forma plena y permanente con los fines para los cuales han sido destinados y que la ciudadanía reciba, con toda oportunidad, sus beneficios y resultados. Ya no basta con saber en qué se emplean los recursos públicos, sino también qué es lo que se logra con esos fondos y a quiénes benefician. Por ello, el Gobierno Federal ha dispuesto la adopción del Presupuesto Basado en Resultados, que tiene como una de sus principales vertientes la evaluación de los programas de gobierno como el inicio de un nuevo tipo de gestión pública para resultados que modifica y mejora de manera estructural el proceso de planeación, programación, aprobación y ejercicio presupuestario.

El Presupuesto Basado en Resultados consiste en un conjunto de procesos e instrumentos que permitirán que las decisiones involucradas en el presupuesto incorporen, sistemáticamente, consideraciones sobre los resultados obtenidos en la aplicación de los recursos públicos. Este instrumento genera incentivos para que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal enfoquen su gestión a la obtención de los resultados comprometidos, ya que los recursos se asignan en el presupuesto tomando en consideración la evaluación de los resultados alcanzados.

ESTRATEGIA 4.5 Evaluar el desempeño de los programas de gobierno y su impacto en la población.

Para asignar los recursos públicos bajo el enfoque de Presupuesto Basado en Resultados, se requiere de un mecanismo de evaluación objetiva, participativa y transparente de los programas de gobierno que contribuya a orientar las asignaciones presupuestarias a partir de los resultados y la eficacia de los propios programas. Asimismo, se necesita una evaluación permanente del funcionamiento y resultados de las instituciones que permita que el sector público eleve sustancialmente su productividad y modernice procesos específicos. Para ello, se rediseñará e implementará un nuevo sistema de evaluación del desempeño basado en indicadores que evalúen los programas del gobierno en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad. Por otra parte, para contar con una valoración integral se evaluará la satisfacción de los ciudadanos en los procesos de la gestión pública y en la entrega de los servicios.

A continuación se presenta un cuadro comparativo entre los Planes de Desarrollo Nacional tanto del sexenio de Vicente Fox como el de Felipe Calderón, a fin de dilucidar cuales eran las directrices que se disponían en el terreno de las políticas y programas de la Administración Pública Federal y el servicio público federal.

Cuadro comparativo de las políticas de desarrollo del servicio público federal establecidos en los Planes de Desarrollo Nacional del 2001-2006 y 2007-2012.	
Vicente Fox Quezada PND 2007-2006	Felipe Calderón Hinojosa PND 2007-2012
Título: Un Buen Gobierno.	Título: Eficacia y Eficiencia Gubernamental.
Calidad Total: Satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad.	Implementar estrategias que orienten a la función pública a mejorar su desempeño para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en cuanto a bienes y servicios públicos.

RESPONSABILIDAD SOCIAL	
Gobierno Participativo: consulte a la sociedad.	
Gobierno con sentido de responsabilidad social (responsabilice de su actuación)	
EVALUACIÓN DE PROGRAMAS	
Minucioso proceso de evaluación.	Evaluar el desempeño de los programas de gobierno y su impacto en la población.
	Implementará un nuevo sistema de evaluación del desempeño basado en indicadores que evalúen los programas del gobierno en términos de cobertura, eficiencia, impacto económico y social, calidad y equidad.
	Valoración integral se evaluará la satisfacción de los ciudadanos en los procesos de la gestión pública y en la entrega de los servicios
GOBIERNO COMPETITIVO	
Gobierno estratégico y competitivo, vanguardista.	
	Profesionalizar el servicio público para mejorar el rendimiento de las estructuras orgánicas de la Administración Pública Federal.
	Actualización, capacitación, mecanismos de evaluación e incentivos asociados al desempeño.
	Se requiere fortalecer una cultura de evaluación del desempeño, así como de ingreso y permanencia en el servicio público basados en el mérito.
	Consolidar el servicio profesional de carrera apegado estrictamente al cumplimiento de la

	ley vigente.
	Para mejorar el servicio profesional de carrera se requieren criterios, metodologías y herramientas de evaluación y operación que sean ágiles, transparentes, sólidas, flexibles, descentralizadas y aceptadas por las dependencias. Esta estrategia busca atraer y retener, en todos los casos, a las mejores mujeres y hombres al servicio público.
Innovación que permita concebir nuevas formas de hacer las cosas.	Se desarrollarán programas para capacitar y sensibilizar no sólo a los servidores públicos sino también a la ciudadanía, para maximizar el aprovechamiento de las nuevas tecnologías del gobierno.
USO DE TECNOLOGÍA	
Utilizar los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos.	Sistematización y digitalización de todos los trámites administrativos y el aprovechamiento de tecnologías de la información y comunicaciones para la gestión pública. Administración Pública en Línea.
El uso de tecnologías de la información, para un mejor servicio de calidad y bajo costo.	Promover la transparencia, manejar grandes cantidades de información, unificar los padrones de cobertura de programas de gobierno, crear expedientes electrónicos, promover la participación ciudadana y crear diversas aplicaciones que permitirán elevar la eficiencia del gobierno. Se ajustarán las estructuras internas, los modos de operación, las rutas de proceso y, en general, los hábitos de la Administración Pública Federal. Asimismo, se compilará, homogeneizará y sistematizará toda la información del gobierno para adaptarla a las nuevas tecnologías.

TRANSPARENCIA	
Un gobierno abierto, transparente y acceso permanente a la información.	Una administración pública eficaz, eficiente, transparente y honesta ayudará a consolidar la confianza ciudadana en las instituciones gubernamentales.
DESCENTRALIZACIÓN	
Un gobierno descentralizado.	
Un nuevo pacto federal, que deje en claro que la nación es más que la suma de sus partes.	
Un gobierno global (en el contexto mundial).	
Aprender de las experiencias de otras naciones.	
AUTERIDAD, FINANZAS PÚBLICAS	
Un gobierno austero, que trabaje mejor y cueste menos.	La utilización de los procesos electrónicos permite abatir costos de operación, ahorrar tiempo, desalentar la discrecionalidad y abatir la brecha digital, tanto tecnológica como cultural, que inhibe la inserción exitosa de los ciudadanos en la sociedad de la información y del conocimiento.
	La reducción del gasto operativo de las dependencias y entidades federales; la disminución de gastos de representación y para comisiones oficiales, así como del pago de servicios personales.
	El Gobierno Federal se compromete a utilizar los recursos públicos de la forma más eficiente, asegurando a la ciudadanía que cada peso que se erogue será aprovechado de la mejor manera posible.
	Contar con un sistema que garantice que los

Un gobierno confiable, cuyos servicios cuenten con altos estándares de calidad, rediseñados en tal forma que eviten y prevengan los actos de corrupción, basado en un estricto código de ética.	recursos públicos cumplan de forma plena y permanente con los fines para los cuales han sido destinados y que la ciudadanía reciba, con toda oportunidad, sus beneficios y resultados.
	Presupuesto Basado en Resultados, que tiene como una de sus principales vertientes la evaluación de los programas de gobierno como el inicio de un nuevo tipo de gestión pública para resultados que modifica y mejora de manera estructural el proceso de planeación, programación, aprobación y ejercicio presupuestario. Busca resultados comprometidos.
DESEMPEÑO	
Un gobierno orientado a administrar resultados.	Mejorar el desempeño y los resultados de la función pública.
Flexibilidad, innovación y creatividad.	
Un gobierno ágil y flexible, capaz de captar las oportunidades, atender los problemas y adecuarse a las circunstancias rápida y eficazmente.	
ERRADICAR VIEJOS ESQUEMAS	
Transformar radicalmente los esquemas tradicionales de gestión.	
Que los procesos burocráticos que inhiben el desarrollo de los actores generadores de riqueza se rediseñen con un enfoque de calidad para atender las necesidades del ciudadano	
Reemplazar los sistemas burocráticos por sistemas emprendedores, que transformen a	

las organizaciones públicas en elementos de mejora y desarrollo, mediante un cambio profundo de cultura, que permita la evolución de los enfoques tradicionales hacia enfoques visionarios y de futuro, que permitan encontrar solución a los grandes problemas nacionales.	
Dejar atrás los esquemas jerárquicos basados en el control, que inhiben la creatividad y la innovación, para dar paso a esquemas que faculten y fomenten la participación y el trabajo en equipo	
 Aspectos en los que coinciden.	

Fuente: Elaboración propia con datos de los Planes Nacionales de Desarrollo de 2001-2006 y 2007-2012.

Con lo anterior, podemos colegir que en los dos Planes Nacionales de Desarrollo que se analizaron previamente, se observa que las líneas de acción distan demasiado; por ejemplo, en el caso del planteado por Vicente Fox, se buscaba que los esquemas burocráticos y tradicionales se renovaran a través de una descentralización y modernización; sin embargo, para el sexenio de Felipe Calderón no se plantea nada al respecto, es más se busca lo contrario dar un reforzamiento a la figura presidencial y centralista.

Ahora bien, en lo que respecta a la modernización del factor humano, en los PND planteados, en el caso de Vicente Fox, no señala de manera explícita la forma en que lograra la competitividad de los servidores; sin embargo, es en este sexenio donde se crea la figura del servicio profesional de carrera. En el caso de Felipe Calderón, se puede observar que va a seguir la línea planteada por el anterior presidente de la república, consolidando el servicio profesional de carrera, como se puede observar en estas líneas:¹⁹⁷

“Para mejorar el servicio profesional de carrera se requieren criterios, metodologías y **herramientas de evaluación y operación que sean ágiles, transparentes, sólidas, flexibles, descentralizadas y aceptadas por las dependencias**. Esta estrategia busca atraer y retener, en todos los casos, a las mejores mujeres y hombres al servicio público.”

Lo que si se observa en ambos PND es que se van a utilizar herramientas tecnológicas a fin de proveer rapidez y modernidad a la Administración Pública, sin

¹⁹⁷ Ver Presidencia de la República, Felipe Calderón Hinojosa, Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, <<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democracia-efectiva-y-politica-externa-responsable/eficacia-y-eficiencia-gubernamental.html>>, (2 de diciembre de 2012), [s.p.].

embargo, en lo que se refiere a esquemas modernos de administración del personal, ambos se quedan cortos; en el caso de Vicente Fox, señala que es importante tener un gobierno globalizado, pero únicamente se hace mención de ello sin decir cuáles serán las estrategias, por lo que se podría decir que la modernización de la administración del factor humano es superficial, sin que realmente sea un cambio estructural o conforme a los cambios internos y externos que embargan a nuestro país.

Dicho lo anterior y al analizar estas directrices en ambos PND, observamos cuestiones que coinciden pero también que distan, no se busca un progreso o seguimiento a largo plazo, y es que una de las cuestiones que siempre se critica de estas políticas es que no existe un seguimiento a futuro puesto que en cada sexenio cada Presidente busca colocar sus propias pautas, y por tanto, en lo que se refiere al desarrollo del servicio público federal como en otros temas, muchas veces se trunca.

Pero, ¿En dónde radica la efectividad de un PND?, como bien lo señala José F. Tapia, Director de Estrategia e Investigación, del periódico “La Jornada” en Zacatecas:¹⁹⁸

“...no hay una receta única, pero sí lineamientos que ayudan a mitigar la posibilidad de su olvido. Primero, atender la endeble relación entre los objetivos del Plan Nacional y las metas y programas que plantea. Hay una evidente falta de congruencia entre lo que establece el PND y los programas sucesivos que de ahí emanan. Hablamos de un bajo alineamiento entre éste y los planes sectoriales, así como de programas presupuestarios que no necesariamente coinciden ni con programas sectoriales, ni con las metas del PND... Sumado a lo anterior, el ordenamiento jurídico constitucional del que emana la facultad del ejecutivo para definir “un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional” (artículo 26 Constitucional), no contempla la generación de consenso en objetivos y no promueve la articulación efectiva de metas de corto plazo con las de mediano y largo alcance. Se ofrecen únicamente áreas de oportunidad y prioridades que quedan plasmadas en lo general. Un ejercicio realizado por México Evalúa resalta que desde 1988, los Planes Nacionales de Desarrollo contienen prácticamente los mismos lineamientos generales. La diferencia ha radicado en cómo instrumentar la estrategia para alcanzar dichos objetivos. Muy pocas de la metas planteadas en el PND se llegan a cumplir de forma exitosa, posiblemente porque es poco común remitirse a ellas como el principio rector... Lo anterior requiere ajustes desde la parte normativa legal (el propio artículo 26 y La Ley de Planeación), hasta la operativa y funcional que involucra el diseño de programas sectoriales y presupuestales, pasando por la revisión del ciclo presupuesto-gasto, la rendición de cuentas y asignación de responsabilidades. A la administración entrante le queda este enorme reto, pero también una gran oportunidad

¹⁹⁸ Ver José F. Tapia, “El diseño del Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018”, Periódico La Jornada, Zacatecas, México, < <http://www.ljz.mx/secciones/opinion/67-opinion/28019-el-diseno-del-plan-nacional-de-desarrollo-2012-2018.html>>, (26 de febrero de 2013), [s.p.].

de avanzar un Plan Nacional de Desarrollo a la altura de lo que México demanda y los tiempos de mayor eficacia gubernamental dictan.”

Ahora bien, en este momento se vive un cambio sexenal, donde nuevamente regresa el Partido de la Revolución Institucional al gobierno, dejando atrás dos sexenios gobernados por el Partido Acción Nacional; dejando a un lado las posturas partidistas, es importante denotar la problemática de las líneas de acción que se siguen en el tema del desarrollo de la administración del servicio público federal, y no sólo en este tema, se centra en el hecho de que cada sexenio se dan nuevas posturas, nuevas líneas de acción, nuevos programas, nuevas políticas, nuevas reformas, es decir no hay un seguimiento cabal, o coloquialmente se diría se recortan y se zurcen las políticas. Por lo que al actual gobierno de Enrique Peña Nieto le toca el gran reto, el de emitir un PND acorde a las necesidades externas e internas del país.

Sin embargo, hasta el día de hoy se puede divisar que la política del actual gobierno será el de dotar, aún más, de un centralismo:¹⁹⁹

“Dicha medida pretende fortalecer en atribuciones a la Secretaría de Gobernación y a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Así mismo se consolida la Oficina de la Presidencia de la República...Los cambios propuestos en la iniciativa buscan devolver a la SEGOB, además de mayor centralidad, muchas de las atribuciones que vio disminuidas durante las administraciones panistas.”

Por lo que se deja en el tintero la siguiente reflexión, acaso los esquemas burocráticos en la Administración Pública Federal van a persistir en este sexenio, y hoy más que nunca el centralismo se va a robustecer, alejando toda posibilidad de tener un moderno sistema de organización del factor humano en la Administración Pública Federal.

¹⁹⁹ Ver Monitor Nacional, “Aprueban diputados la extinción de la Función Pública y SSP” <<http://monitornacional.com/nacional/aprueban-diputados-extincion-de-funcion-publica-y-ssp/>>, (20 de enero de 2012), [s.p.].

5.2. SISTEMA TRADICIONALISTA EN LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

En nuestro país ha imperado un sistema tradicional en la administración del personal que labora en la Administración Pública Federal, y que en la mayoría de las ocasiones se le conoce con el mote de “burocracia”; sin embargo, este sistema en sus orígenes resultó ser una buena salida para los avances que se venían dando en la Administración Pública, pero hoy en día se pone en duda su eficacia, toda vez que para el que se encuentra laborando en ésta, como para el ciudadano que recibe los servicios de éste, no está cumpliendo sus expectativas.

En sus orígenes burocracia, significa un **sistema de gestión y administración** altamente racionalizado y de máxima eficiencia técnica, caracterizado por ciertas notas como la organización jerárquico-autoritaria, la significación de funciones en virtud de una capacidad objetivamente demostrada, la rigurosa delimitación de competencias entre la distintas ramas que lo integran, la estructuración con arreglo a normas y a reglas técnicas objetivas e impersonales, el procedimiento formal y escrito en la tramitación y resolución de los asuntos, entre otros aspectos.²⁰⁰

El sociólogo **Max Weber** fue el iniciador del estudio sistemático sobre la burocracia. Sus observaciones del desarrollo de la burocracia y la formación de las condiciones que contribuyeron al mismo, como la economía monetaria, la aparición del sistema capitalista, la revolución industrial, y la ética protestante, son referencias del tema.²⁰¹

Su teoría sobre la burocracia se basa en el tema de la *dominación*, toda vez que Weber define el poder como la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de las otras. Pero no se interesa tanto por el fenómeno general del poder como por un tipo especial de relaciones de poder que él llama de dominación, la cual designa la relación de poder en la que el gobernante, la persona que impone su voluntad a las otras, cree que tiene derecho al ejercicio del poder, y el gobernado considera que su deber es obedecer las órdenes de aquél. En otras palabras, en este tipo de relaciones se encuentra siempre un cierto

²⁰⁰ Ver Manuel García Pelayo, *Burocracia y Tecnocracia y otros escritos*, Madrid, Alanza Editorial, 1987, (2da. Reimpresión), pág. 15.

²⁰¹ Ver Psicología-online, “Teoría de la Burocracia”, *Psicología de las organizaciones*, Valencia, España, <<http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-de-la-burocracia.html>>, (10 de abril de 2013), [s.p.]

número de creencias que legitiman el ejercicio del poder tanto a los ojos de los gobernantes como de los gobernados.²⁰²

En su teoría de la dominación trata de establecer las condiciones en las que la persona que detenta el poder justifica su legitimidad y las formas en que los sujetos sobre los que se ejerce el poder se someten a él. No es suficiente con la legitimación del poder, es preciso un cierto grado de organización administrativa que permita el ejercicio del poder. Distingue 3 principios de legitimación que permiten distinguir los tipos de dominación:²⁰³

- Dominación carismática, “dotado de gracia”, justificada por las características del líder y aceptada por los súbditos en función de su fe y en la que, en caso de surgir una organización administrativa, lo que resulta inestable e indeterminada;
- Dominación tradicional, legitima el poder del jefe en el pasado y el estatus heredado y suscita organizaciones administrativas de tipo patrimonial de tipo feudal en las cuales los "funcionarios" dependen del jefe y están fuertemente vinculados a él;
- Dominación legal, La ley es el principio legitimador, se asienta en la ley como principio legitimador en función de su racionalidad y es independiente del líder o jefe que las haga cumplir.

El sistema burocrático, tiene una serie de características bien delimitadas, las cuales se resumen en el siguiente cuadro:

Jerarquía y responsabilidad	Sistema organizado de mando y subordinación mutua de las autoridades inferiores por las superiores.
Normativa escrita	Regula las relaciones entre los miembros de la organización y las funciones de cada uno de éstos en relación con su status y especialización.
Obediencia	Cumplimiento de la normativa general y de las instrucciones recibidas de la autoridad.

²⁰² Ver Nicos P. Mouzelis, Organización y Burocracia, Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales, Trad. Joan Prats, ediciones península, Barcelona, 1973, pág. 21.

²⁰³ Ver Psicología-online, *op. cit.*, [s.p.]

Selección de Personal	Profesión que exige una serie de conocimientos específicos, que hay que demostrar a través de unas pruebas determinadas.
Sistema de remuneraciones	La retribución se produce más bien en relación con las funciones desempeñadas y no de acuerdo al trabajo realizado.
Dedicación laboral completa	El ejercicio de la Administración Pública exige exclusividad y no permite la participación en aquellas cuestiones privadas cuyos intereses puedan entrar en colisión con los públicos.

Fuente: Gómez Bahillo C., "Burocracia y administración pública", *5campus.com, Sociología* <<http://www.5campus.com/leccion/burocracia>>, (10 de abril de 2013) [s. p.]

CARACTERÍSTICAS DEL FUNCIONARIO PÚBLICO

Ahora bien de acuerdo a la teoría de Weber, el personal que trabaja dentro de este sistema burocrático, tiene una serie de características que lo identifican, por lo que las características que definen a la figura del funcionario público son:

1. **Clara separación entre esfera privada y de trabajo:** Los miembros del aparato de dominio burocrático, incluyendo el propietario de la empresa, separaban totalmente ambas esferas. Todos los funcionarios deben realizar sus tareas en un espacio (oficina) fuera del de su vida privada.
2. **Consideración del ser humano como pieza en un mecanismo social:** Al diferenciar ambas esferas de actividad se inicia una consideración mecanicista del ser humano en su trabajo, pues la persona no inserta en éste todo su ser, sino meramente un estrato de sus capacidades. Con ello se convierte en miembro de un conjunto de nivel superior en el que se reduce a simple factor de producción.
3. **Creciente formalismo, mayor valoración de actitudes impersonales:** La separación entre esferas privada y profesional se realiza temporal y espacialmente, y además exige actitudes de objetividad al cumplir tareas. Esta actitud impone objetivar sus actitudes personales de forma que el funcionario actuará, sólo bajo la presión de sus obligaciones, sin consideración de personas.

4. **Valoración de la Disciplina:** La actitud de "objetividad" exigida, implica la ejecución de tareas de forma impersonalizada, aprendida según un plan, exacta, y al sujetar la actividad propia a dictámenes o reglas supraindividuales, se reprime también toda propia crítica ante la orden que se le encomiende. Como en las organizaciones militares se acomoda todo el dinamismo propio a la consecución del fin señalado por las órdenes superiores.
5. **Dependencia del funcionario ante el aparato burocrático y ante su jefe:** El puesto de trabajo es concebido como "cargo" público, no se "elige" a una persona, sino se le "designa" por los jefes que deben orientarse según las cualificaciones del candidato.
6. **Definición de "carrera":** Una carrera con ascensos regulados, que implicaba una total vinculación al aparato. Dado que la edad es el factor número uno en su ascenso, carece de otra motivación y se limita al cumplimiento más formal y menos comprometido de las obligaciones de su cargo.
7. **Mayor influjo del aparato y estructura burocrática:** La estructura definida por reglamentos, organigramas etc. Tiene tanta fuerza que el individuo carece casi de capacidad para influir en el sistema.²⁰⁴

De acuerdo a estas características, es importante retomar lo que menciona Weber, al señalar que el *"individuo que ocupa un insignificante lugar en una gran organización que no puede controlar o entender, resulta un simple engranaje de una máquina, un autómatas bien disciplinado y regular, con conocimiento técnico especializado, pero con una gran ignorancia e indiferencia respecto de su posición y su fin en la organización"*.²⁰⁵ Y esta ignorancia e indiferencia actualmente se sigue dando al interior de las organizaciones de la Administración Pública, porque el personal no está consciente de la importancia de su trabajo y sobre todo la importancia que resulta ser el elemento humano.

Hoy en día nuestra Administración Pública Federal funciona como un sistema burócrata, el cual ha devenido en un sistema lento, engorroso, sin crecimiento tanto organizacional como personal; un claro ejemplo de lo anterior, lo podemos ver a simple vista con la estructura en la que se conforma, toda vez que sus organigramas se encuentran bien establecidos jerárquicamente, de forma vertical; donde las ordenes se cumplen de arriba hacia abajo, sin que haya la posibilidad

²⁰⁴ Con base en Gustavo Trelles Araujo, "Max Weber y la Teoría de la Burocracia", *El prisma, portal para investigadores y profesionales*, <<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/default3.asp>>, (10 de abril de 2013), pág. 2.

²⁰⁵ Ver Nicos P. Mouzelis, *op. cit.*, pág. 43.

de intervenir o participar en las decisiones de forma horizontal, o exista la delegación de facultades, o el poder actuar de forma innovadora



Fuente: Secretaría de la Función Pública (otrora), Nociones básicas de la Administración Pública, <http://www.imt.mx/Archivos/AdministradorContenido/File/SPC/Curso%20Nociones/contenidos/modulo3/mod_3_1.htm>, (15 de agosto de 2012).

De igual manera, las funciones, actividades y comunicaciones se basan en una vasta y compleja normatividad, que en muchas de las ocasiones deforma a sus trámites volviéndolos en lentos y tediosos



Fuente: Secretaría de la Función Pública (otrora), Nociones básicas de la Administración Pública, <http://www.imt.mx/Archivos/AdministradorContenido/File/SPC/Curso%20Nociones/contenidos/modulo3/mod_3_1.htm>, (15 de agosto de 2012).

Se podría dar una interminable lista de ejemplos de porque la Administración Pública se caracteriza por seguir un sistema burócrata; sin embargo lo importante es determinar que se puede hacer, para darle modernidad, eficacia y eficiencia a su administración.

Es por eso que de acuerdo a los avances tecnológicos, los nuevos modelos abiertos y globalizados, se ha puesto en duda y en tela de juicio el modelo burocrático, de aquí que han surgido una serie de críticas al sistema de burocracia weberiano y a la utilidad del tipo ideal, entre las que se encuentran:²⁰⁶

- Unas dirigidas a señalar las insuficiencias de un concepto que no tenía en cuenta los aspectos empíricos de las organizaciones concretas y olvidaba las dimensiones no racionales de la misma.
- Otras ponen de manifiesto las propias contradicciones del tipo ideal establecido por Weber señalando que una organización concreta que reuniera todas las características en él establecidas no tendría que hallarse necesariamente situado en el máximo de eficiencia, porque los factores que determinan ésta no pueden establecerse en abstracto.
- La jerarquía vertical de autoridad puede no ser lo suficientemente explícita o delineada, causando confusión y conflictos de competencia.
- Las competencias pueden ser poco claras y usadas contrariamente al espíritu de las reglas; en ocasiones el procedimiento en sí mismo puede considerarse más importante que la decisión o, en general, sus efectos.
- Nepotismo, corrupción, enfrentamientos políticos y otras degeneraciones pueden contrarrestar la regla de impersonalidad, pudiéndose crear un sistema de contratación y promoción no basado en méritos.
- Los funcionarios pueden eludir responsabilidades.
- La distribución de funciones puede ser inefectiva, produciendo excesiva actividad regulatoria, duplicación de esfuerzos y, en general, ineficiencia.
- Sobreespecialización.
- Rigidez e inercia en los procesos, tomando decisiones con lentitud o siendo imposible aplicarlas al presentarse casos inusuales, e igualmente retrasando los cambios, evolución y adaptación de viejos procesos a nuevas circunstancias.

²⁰⁶ Con base en Psicología-online, *op. cit.* [s. p.]

- Suposición de que el sistema es siempre perfecto y correcto por definición, provocando que su organización sea poco proclive al cambio y a la autocrítica.
- Creación de más y más reglas y procesos, creciendo su complejidad y disminuyendo su coordinación, facilitando la creación de reglas contradictorias.
- Exagerado apego a los reglamentos, lo cual deviene en que "las normas y reglamentos se transforman de medios en objetivos, se vuelven absolutos y prioritarios".
- Exceso de formalismo y papeleo. El afán de documentar y formalizar las comunicaciones, crea volúmenes de trámites y formatos que entorpecen la agilidad de los procesos.
- La resistencia al cambio. La tendencia a crear rutinas en procedimientos y métodos, crea la mentalidad de "siempre lo mismo". Esto crea una gran resistencia al cambio, sobre todo cuando la organización se ve obligada a enfrentarse a cambios en su entorno.
- Despersonalización de las relaciones. El modelo ignora que la organización informal supera a la organización formal. De hecho, se observa que la verdadera organización, la que realmente existe en las empresas es, precisamente la informal.
- Categorización del proceso decisional. La rígida jerarquización de la autoridad sólo existe en el papel; en los hechos no sucede así. Una fuente de ineficiencia es que siempre toma la decisión el funcionario de más alto rango, independientemente del conocimiento que tenga del asunto.
- Adherencia exagerada a las rutinas y procedimientos. Por observar la política escrita en el manual, el cliente puede quedar insatisfecho y la empresa puede perderlo.
- Dificultad en la atención de clientes. La organización burocrática está diseñada para satisfacer sus propios requisitos, los requisitos internos y no las demandas y exigencias de sus clientes expresadas en forma de necesidades y/o deseos.

Es evidente, que a pesar de los cambios que se han venido dando al interior de la Administración Pública Federal, aún hay una serie de obstáculos que no permiten una nueva o moderna administración pública, entre estos obstáculos tenemos:

1. **Obstáculos de carácter económico:** partiendo desde el presupuesto necesario para realizar cambios, hasta la disparidad en los salarios.
2. **Obstáculos de carácter político:** en la administración pública, la conducta del administrador se ve grandemente influida por el deseo de poder: poder sobre los hombres, poder sobre las cosas, y poder por poder.
3. **Obstáculos de carácter psicológico.** Además de la resistencia al cambio, del pego a la rutina, existe una fuerte resistencia a aprovechar el desarrollo de las Ciencias Sociales en la administración de los recursos humanos.
4. **Obstáculos de carácter social:** Se presentan algunos otros de carácter social derivados de costumbres establecidas, de estructuras constituidas, de formas de vida aceptadas.²⁰⁷

Es por eso que ante la crítica de que la administración pública aún se encuentra inmersa en esa arcaica burocracia, han surgido nuevos planteamientos que pudiesen darle eficacia a la administración pública. Algunos autores hablan de una posburocracia, otros le denominan modernidad del Estado, en ocasiones también se habla de la gerencia pública, otros se inclinan por una gobernanza, esta última se identifica por:²⁰⁸

“Gobernanza” posee también una significación que va más allá de lo descriptivo y se relaciona con la aspiración a una acción pública de calidad, al modo de un atributo que caracteriza a las sociedades capaces de afrontar con éxito los desafíos del progreso y el bienestar. Hay al menos tres perspectivas que se relacionan con esta aproximación.

1. La primera de esas perspectivas (gobernanza como “gobernanza democrática”) pone el acento sobre todo en aquellos elementos que facilitan la aproximación e incorporación de los ciudadanos a la acción pública.
2. La segunda perspectiva (gobernanza como “gobernanza eficaz”) considera sobre todo los elementos de capacidad para actuar con eficacia y conseguir los resultados pretendidos.
3. La tercera perspectiva normativa (gobernanza como “buena gobernanza” o good governance) pone el acento en los marcos institucionales que garantizan un funcionamiento eficaz de los mercados y facilitan el desarrollo del entrepreneurship y la formación de capital social.

En cualquiera de las perspectivas y acepciones anteriores, el concepto de Gobernanza se relaciona estrechamente, como señalábamos al comienzo, con el de instituciones, lo que nos obliga a introducir una distinción de crucial importancia

²⁰⁷ Ver Duhalt Krauss Miguel, *La administración de personal en el sector público*, México, Instituto de Administración Pública, 1972, pp. 105-107.

²⁰⁸ XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Salvador de Bahía, Brasil, 27 - 30 oct. 2009, <<http://www.clad.org/congresos/documentos/congreso/conf-longo-xiv-congreso>>, (15 de enero de 2013), [s.p.]

cuando se pretende analizar la gobernanza realmente existente en un escenario y contexto histórico determinados. Hablamos de la necesidad de distinguir entre instituciones formales e informales. La gobernanza se refiere tanto a las primeras (constituciones, leyes, estructuras, artefactos tecnológicos, procedimientos formalizados) cuanto a las segundas (creencias, modelos mentales, pautas de comportamiento, normas implícitas y convicciones sobre lo que resulta apropiado).”

Otra de las teorías que prevé un nuevo modelo para la administración pública es un modelo “managerial”, cuyo principio está en aumentar la eficiencia y eficacia en el accionar de las burocracias públicas, para este modelo el problema más grande radica en esto. Las reglas del modelo Weberiano de administración combinado con las reglas impuestas por las legislaturas consumen más tiempo a la burocracia de lo que insumen implementar políticas o brindarlas. Las reglas dificultan la motivación de los empleados. La solución a todos estos males se basa en implementar instrumentos que provienen básicamente del sector privado, donde la focalización en la obtención de los resultados, la eliminación de la rigidez que provoca el exceso de reglas entre otras cosas aportaría grandes soluciones a las características patológicas diagnosticadas.²⁰⁹

Pero el tema que ha cobrado mayor relevancia es el llamado “**Nueva Gestión Pública (NGP)**”, toda vez que ha surgido el debate sobre la insatisfacción de la prestación de los servicios que ofrece la administración pública; toda vez que tanto políticos, como ciudadanos, e incluso de forma creciente los mismos empleados; la critican como demasiado lenta, cara, alejada de las necesidades de las personas, corrupta, de mala calidad, derrochadora, entre otras más.²¹⁰

Este modelo surge impulsado por el Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), este se define explicando cuáles de los defectos existentes en el gobierno y la administración pública deberían ser eliminados. La Nueva Gestión Pública (NGP) es el sistema de control de la administración pública más innovador a nivel mundial y se está implementando en casi todos los países industrializados. Desde la segunda mitad de los años ochenta ha sido desarrollado dentro del ámbito angloamericano y ha alcanzado niveles muy desarrollados, especialmente en Nueva Zelanda. Las empresas gubernamentales fueron privatizadas, los mercados públicos y privados fueron desregulados y se hizo patente una clara separación entre la definición estratégica

²⁰⁹ Ver Evangelina Pérez Aramburú, “La administración pública en el Estado moderno”, Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración, <http://www.aaeap.org.ar/ponencias/congreso2/PerezAramburu_Evangelina.pdf>, (25 de febrero de 2013), [s.p.].

²¹⁰ Ver Peter Schröder, “Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno”, *Fundación Friedrich Naumann, Oficina Regional, América Latina*, <www.la.fnst.org/.../2_64b90779befc6b46e8164494e949a030>, (15 de febrero de 2013), pág. 5.

de las tareas gubernamentales y el cumplimiento de las tareas operativas tanto de la misma administración como de gestores privados.²¹¹

Resaltan dos modelos de la nueva gestión pública que hacen eco de las diversas propuestas para su presentación sistematizada de lo que a su entender ha de ser el desempeño gubernamental en la prestación de los servicios público; tal es el caso de los modelos de la OCDE y del Centro Latinoamericano de Administración para el desarrollo (CLAD), que por su perspectiva bien puede considerarse el primero como parte constitutiva de las llamadas corrientes neoempresariales, en tanto que el segundo se ubica al interior de las llamadas corrientes neopúblicas.²¹²

Estos modelos se caracterizan, que para que sea un buen gobierno se necesita:

OCDE	CLAD
El Estado debe restringir su participación en la prestación directa de servicios. Mayor complementariedad e interdependencia entre el sector público y el privado.	La profesionalización de la alta burocracia, una burocracia técnicamente preparada y motivada
Dedicarse más a aplicar un marco flexible en el que pueda desarrollarse la actividad económica. Descentralización	La administración pública debe ser transparente.
Regular mejor, disponiendo de una información más completa sobre los efectos posibles. Mejor calidad y mayor claridad de la regulación y de la información.	Descentralizar la ejecución de los servicios públicos y la desconcentración organizacional.
Evaluar permanentemente la eficacia de las políticas seguidas.	Un modelo contractual entre el organismo central y las agencias descentralizadas. Modificación de la rígida jerarquía. Construcción de instituciones y en el entrenamiento de personal calificado.
Reforzar su capacidad de gestión previsor y de dirección para una mejor adaptación a los desafíos económicos y sociales futuros.	Control de resultados, control contable de costos, control por competencia administrativa y control social.
Dirigir los asuntos públicos de una manera más participativa	Se deben distinguir dos formas de unidades administrativas autónomas, una que realizan actividades exclusivas del Estado y la otra de carácter descentralizadas.

²¹¹ *Ídem.*

²¹² Con base en Miguel Guerrero Olvera, *La Nueva Gestión Pública: Un modelo empresarial para el proceder del Estado. Alcances y Consecuencias*, Tesis de Doctorado, Doctor en Ciencias Políticas y sociales con orientación en administración pública, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2007, pág. 130.

La mejora y la intensificación de las capacidades de dirección y de gestión “previsora” de las organizaciones públicas, y por lo tanto de su personal directivo.	Una orientación del suministro de servicios hacia el ciudadano-usuario.
	Aumentar el grado de responsabilidad del servidor público

Fuente: Elaboración con datos de Miguel Guerrero Olivera, *La Nueva Gestión Pública: Un modelo empresarial para el proceder del Estado. Alcances y Consecuencias*, Tesis de Doctorado, Doctor en Ciencias Políticas y sociales con orientación en administración pública, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2007, pp. 132-137.

Sin embargo este nuevo modelo que se busca implantar en la Administración Pública ha sido criticado porque no posee una teoría propia y se basa fundamentalmente en experiencias empíricas e impulsadas por la adquisición de recursos financieros. Pero lo que sí es un hecho que hoy en día se sigue en la búsqueda de un nuevo sistema de administración propio para la Administración Pública Federal, que este acorde a nuestra cultura y lo haga ágil, y también le permita al país crecer y evolucionar.

Ángel Baguer²¹³ nos da una idea en que temas se tiene que poner énfasis si es que se quiere un desarrollo de las organizaciones en estos tiempos. Estos son los pilares en los que deben sustentarse las nuevas organizaciones:

1. Liderazgo. La existencia o no de liderazgo se considera la base del éxito o fracaso de las organizaciones.
2. Organigramas horizontales. La estructura empresarial tiene que ser horizontal con los mínimos niveles jerárquicos. La organización debe basarse en procesos a través de equipos multidisciplinares y autogestionados.
3. Delegación de responsabilidades. Sin delegación es imposible mejorar respecto al año anterior con las mismas personas en plantilla. El trabajo tiene que estar repartido y distribuido entre todas las personas de la organización. Los trabajadores, si la organización dispone de flexibilidad de normas y procedimientos, tienen que tener autonomía para poder tomar decisiones con derecho a equivocarse alguna vez.
4. Formación continua. Es preciso invertir en el principal activo de la empresa, las personas, motivarlas y gestionar el conocimiento. Una de las

²¹³ Con base en Ángel Baguer, “El decálogo de las nuevas organizaciones”, *Universidad de Navarra*, España, 22 de enero de 2002, < <http://www.unav.es/noticias/opinion/op200102-02.html>>, (15 de enero de 2012), [s. p.].

habilidades más importantes de las personas de una organización debe ser la capacidad para aprender rápido y poder de esta forma adaptarse pronto a los cambios.

5. Adecuación de puestos de trabajo. Se necesita conocer a las personas para ser consciente de sus limitaciones y aprovechar sus puntos fuertes en el puesto de trabajo más adecuado para ellas. Las empresas derrochan a veces recursos en formación porque tratan de formar a cualquiera para cualquier tema.
6. Reconocimiento del trabajo. Las empresas deben reconocer el trabajo de sus empleados tanto en el plano de la justa retribución salarial como en el del agradecimiento a la persona por su comportamiento y actitud.
7. Comunicación. Los trabajadores deben conocer los planes de su empresa, el estado económico y financiero de la misma y las incidencias laborales que puede haber por fusiones y absorciones.
8. Salud laboral. Cada trabajador debe llegar a su casa al menos con la misma salud que sale de la misma cuando va a su trabajo. Aquí se deben considerar conceptos como la prevención de riesgos, ergonomía, espacios abiertos, zonas de descanso, luminosidad, climatización, ausencia de ruidos, toxicidad y condiciones ambientales.
9. Gestión adecuada de los cambios. La empresa debe hacer únicamente los cambios necesarios (aquellos en los que el beneficio supera al coste). La organización tiene que comunicar adecuadamente el cambio explicando por qué se hace y los sacrificios que conlleva. El equipo de cambio debe realizar una planificación adecuada remarcando las actividades que se van a realizar, los plazos de ejecución y sus responsables. Por último, la empresa tiene que compartir los beneficios del cambio con los trabajadores siempre que proceda.
10. Ética en el trabajo. En una organización, el comportamiento ético de todos los que trabajan en ella tiene que ser una virtud que se desarrolle siempre. Los directores son responsables de la toma de decisiones éticas en sus organizaciones y de propagar esta actitud en el resto de trabajadores. Pero además, la ética es un factor competitivo ya que es el mercado el que está exigiendo un comportamiento ético del empresario y de la empresa.

Las antes expuestas directrices, podrían indicarnos el correcto camino de debiera seguir la administración pública para lograr una eficacia en el interior como al exterior de sus organizaciones.

5.3 NORMAS QUE REGULAN LA CAPACITACIÓN DEL SERVIDOR PÚBLICO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

En este apartado se analizará las distintas normas que regulan el tema de la capacitación de los servidores públicos. Primeramente la Constitución en su artículo 123, apartado B, no dice nada al respecto sobre la capacitación de los servidores públicos, únicamente en su artículo VII menciona que “*La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El estado organizará escuelas de Administración Pública*”; lo cual, da a entender que mediante estas escuelas dará profesionalización a los servidores públicos.

Ahora bien la Ley federal de los trabajadores al servicio del estado, reglamentaria del apartado b) del artículo 123 constitucional, señala en su capítulo V, en su artículo 44: Son obligaciones de los trabajadores:

*VIII.- Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.*²¹⁴

Lo anterior permite que se deduzca que a contrario del artículo 123 Constitucional, apartado A, en el apartado B que rige a los servidores públicos, la capacitación se contempla como una obligación y no como un derecho.

Ahora bien, en el sexenio de Vicente Fox, se creó el Sistema del Servicio Profesional de Carrera, el 10 de abril de 2003 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el decreto por el cual se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada, tras una votación a favor de manera unánime en el Congreso de la Unión.

La otrora Secretaría de la Función Pública en su momento consideró que hubo cuatro factores que influyeron a que el día de hoy se contara con una Ley de esta naturaleza:²¹⁵

²¹⁴ Cámara de Diputados, Leyes Federales de México, “Ley federal de los trabajadores al servicio del estado, reglamentaria del apartado b) del artículo 123 constitucional”, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>>, (12 de diciembre de 2012), pp. 10-11.

²¹⁵ Basado en Secretaría de la Función Pública, <<http://www.spc.gob.mx/normatividad1.htm>>, (15 de diciembre de 2012), [s.p.].

- Democracia.- México entró recientemente en una democracia real con alternancia partidista.
- Globalización.- Los países se comparan unos con otros y México era la excepción en este tema. Era el único país de la OCDE sin un sistema de mérito en su gobierno.
- Dirección centrada en la persona.- La prueba contundente en las organizaciones públicas y privadas de la conveniencia de contar con políticas de recursos humanos que estabilizan y desarrollan a las personas con principios de mérito y orientación a resultados.
- Coincidencia de propósitos.- La coincidencia de propósitos de los poderes ejecutivo y legislativo por tener una Administración Pública moderna que genere crecientes resultados para la sociedad mexicana.

Sin embargo, hoy en día la selección y contratación del personal o del servidor público no se hace únicamente bajo esta ley; toda vez, que existen puestos, sobre todo los de confianza, los cuales se siguen ocupando mediante otros sistemas. En lo que se refiere a la capacitación este servicio profesional de carrera, en el marco de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en su artículo 10, señala el derecho que tienen los servidores públicos de que sean capacitados, lo anterior nos hace deducir que únicamente tienen derecho los servidores públicos que están contratados bajo esta modalidad, lo que excluye al resto del personal que no está en este esquema.

Artículo 10.- Los servidores públicos de carrera tendrán los siguientes derechos:

...V. Recibir capacitación y actualización con carácter profesional para el mejor desempeño de sus funciones;...²¹⁶

²¹⁶ Cámara de Diputados, Normateca, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>>, (20 de diciembre de 2012), pág. 4.

Ahora bien, este Sistema del Servicio Profesional de Carrera está estructurado por los siguientes subsistemas:²¹⁷

SUBSISTEMA	OBJETIVO
Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.	Determina en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones.
Subsistema de Ingreso.	Regula los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Servicio Profesional de Carrera.
Subsistema de Desarrollo Profesional.	Contiene los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos; así como, los requisitos y las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al Servicio Profesional de Carrera.
Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades.	<p>La Capacitación y la Certificación de Capacidades son los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la Administración Pública.</p> <p>Este Subsistema se implementa con base en los diagnósticos de detección de necesidades de capacitación que realicen las instituciones.</p> <p>El Comité Técnico de Profesionalización de cada institución es el responsable de establecer programas de capacitación para los diferentes puestos del Sistema, dichos programas son de carácter obligatorio para los servidores públicos de carrera.</p>
Subsistema de Evaluación del Desempeño.	Establece los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la

²¹⁷ Con base en Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, Normatividad, *Nuevo Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, <<http://www.spc.gob.mx/normatividad1.htm>>, (15 de diciembre de 2012).

	estabilidad laboral.
Subsistema de Separación.	Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos.
Subsistema de Control y Evaluación.	Diseña y opera los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Servicio Profesional de Carrera.

Fuente: Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, Normatividad, *Nuevo Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, <<http://www.spc.gob.mx/normatividad1.htm>>, (15 de diciembre de 2012).

Ahora bien, teóricamente este servicio profesional de carrera, instituye el subsistema de capacitación con la idea de que los servidores públicos de carrera sean formados desde su ingreso, hasta lograr una constante actualización y certificación a fin de que haya un mejor desempeño en sus labores

Ahora que se planteó un breve panorama de cómo se encuentra conformado este sistema del servicio profesional de carrera, es importante analizar lo que propiamente la Ley del Servicio Profesional de Carrera señala en el tema de la capacitación, a fin de ver cómo se concibe la capacitación bajo este esquema, y a la letra dice:²¹⁸

Capítulo Quinto

Del Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades

Artículo 44.- La Capacitación y la Certificación de Capacidades son los procesos mediante los cuales los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la Administración Pública. La Secretaría emitirá las normas que regularán este proceso en las dependencias.

Artículo 45.- Los Comités, con base en la **detección de las necesidades de cada dependencia establecerán programas de capacitación para el puesto y en desarrollo administrativo y calidad, para los servidores públicos**. Dichos programas podrán ser desarrollados por una o más dependencias en coordinación con la Secretaría y deberán contribuir a la mejoría en la calidad de los bienes o servicios que se presten. Los Comités deberán registrar sus planes anuales de capacitación ante la Secretaría, misma que podrá recomendar ajustes de acuerdo a las necesidades del Sistema. El Reglamento establecerá los requisitos de calidad exigidos para impartir la capacitación y actualización.

Artículo 46.- La capacitación tendrá los siguientes objetivos:

I. Desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y habilidades necesarios para el eficiente desempeño de los servidores públicos de carrera en sus cargos;

²¹⁸ Ver Cámara de Diputados, *Leyes Federales, Ley del Servicio Profesional de Carrera*, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>>, (25 de diciembre de 2012) pp. 11 y 12.

II. Preparar a los servidores públicos para funciones de mayor responsabilidad o de naturaleza diversa, y,

III. Certificar a los servidores profesionales de carrera en las capacidades profesionales adquiridas.

Artículo 47.- El programa de capacitación tiene como propósito que los servidores públicos de carrera dominen los conocimientos y competencias necesarios para el desarrollo de sus funciones.

Ante lo aquí planteado, la capacitación en el servicio profesional de carrera con miras a un mejor desempeño del personal que labora en las dependencias de gobierno, teóricamente cuenta con muy buenas bases ya que se prevé un desarrollo del personal desde su ingreso hasta toda su permanencia, y de acuerdo a las necesidades de la organización. Sin embargo, sería importante reflexionar cuanto de lo aquí planteado se lleva a cabo en la práctica y si los resultados obtenidos son satisfactorios o los esperados.

Ahora bien, de la ley en comento emana el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, sin embargo, en el siguiente sexenio de su creación se abroga y se expide uno nuevo, con fecha 6 de septiembre de 2007 se publica en el Diario Oficial el Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

La idea de crear este reglamento fue para poder hacer realidad los principales objetivos del gobierno del Presidente Felipe Calderón Hinojosa, *“a fin de contar con una Administración Pública compuesta de servidores públicos profesionales que sirvan a la sociedad de manera eficiente y con base en resultados. Para ello, el Servicio Profesional de Carrera se constituye en un elemento fundamental, así como su correcta implementación, para conseguir ese cometido”*.²¹⁹

El nuevo reglamento tiene como principales aportaciones:²²⁰

- Descentralizar la operación del Servicio Profesional de Carrera a las dependencias, dentro de un marco normativo que flexibilice la implementación y agilice la información para su análisis y evaluación.
- Contar con un subsistema de ingreso más efectivo, que privilegie la experiencia, con modalidades de selección que permitan ocupar los puestos en menor tiempo.

²¹⁹ Con base en Secretaría de la Función Pública, Ciudadanos, Servicio Profesional de Carrera, <<http://www.spc.gob.mx/normatividad1.htm>>, (20 de enero de 2013), [s.p.].

²²⁰ *Ídem*.

- Establecer un subsistema de evaluación del desempeño como base para el desarrollo del servidor público profesional.
- Impulsar el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera mediante la capacitación que permita la movilidad en el sistema con base en méritos.
- Incrementar la participación de los Órganos Internos de Control en la vigilancia del funcionamiento del sistema.

Lo que se busca con la expedición de este nuevo reglamento, es establecer una nueva era de la profesionalización de nuestros servidores públicos en el país, en el marco del fortalecimiento de nuestras instituciones.

En lo que se refiere a la capacitación y al antes citado subsistema de capacitación el referido reglamento a la letra dice:²²¹

Capítulo Décimo Segundo:

Del Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades

Artículo 54.- El Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades se implementará con base en los **diagnósticos de detección de necesidades** de capacitación que realicen las dependencias. Será responsabilidad de los Comités Técnicos de Profesionalización, establecer a través de la DGRH y en coordinación con las unidades administrativas de la dependencia, programas de capacitación para los diferentes puestos del Sistema, sujetándose a la disponibilidad presupuestaria de ésta, y determinar el carácter obligatorio u optativo de las actividades de capacitación. Dichos programas se establecerán conforme a las disposiciones que al efecto emita la Secretaría y deberán ser registrados ante la misma.

Artículo 55.- Las dependencias al establecer **sus programas de capacitación**, tomarán en cuenta los planes de estudio y sistemas de calificación, así como los requisitos siguientes:

- I. Que la capacitación que se prevea impartir a cada servidor público de carrera, en ningún caso, represente menos de cuarenta horas efectivas anuales, y
- II. Que los cursos de capacitación o actualización que se incluyan en los programas sean impartidos por:
 - a) Instituciones educativas, de investigación científica o tecnológica, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, u otras personas morales, o
 - b) Expertos, quienes podrán ser servidores públicos o personas físicas.

Las personas físicas y morales a que refiere esta fracción, deberán registrarse ante la Secretaría, de conformidad con lo previsto en los lineamientos expedidos por la misma.

²²¹ Ver Cámara de Diputados, *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera*, Leyes Federales vigentes, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/abro_Reg_LSPCAPF.pdfpp>, (20 de enero de 2013), pp. 19 y 20.

La Secretaría podrá recomendar ajustes a los programas de capacitación de las dependencias, cuando los mismos no consideren lo previsto en la Ley, este Reglamento y las disposiciones aplicables.

Artículo 56.- Los **requisitos de calidad** conforme a los cuales se impartirá la capacitación y actualización son los siguientes:

I. Deberán ser consistentes los diversos elementos del curso, tales como: objetivos, temario, capacidades a desarrollar, información y seguimiento proporcionados al participante sobre sus resultados en ejercicios, evaluaciones y plan curricular;

II. Considerar el uso de técnicas y metodologías adecuadas conforme al contenido temático, con el fin de fortalecer el aprendizaje;

III. Que el uso del lenguaje y el diseño gráfico sean apropiados para fortalecer el proceso de aprendizaje;

IV. Que prevean facilidades de interacción entre el participante y el instructor, y

V. En cursos impartidos por medios remotos, que cumplan con las características operativas de compatibilidad, acceso y funcionalidad para los participantes, a fin de que puedan ubicarse y desplazarse con facilidad entre temas, unidades y módulos.

Artículo 57.- Será **obligatorio para los servidores públicos de carrera cursar los programas de capacitación y actualización** que establezca el Comité Técnico de Profesionalización de la dependencia a la que estén adscritos, y su aprobación será requisito indispensable para permanecer en el puesto y en el Sistema.

Artículo 58.- La Secretaría, en coordinación con los Comités Técnicos de Profesionalización, establecerá los sistemas de evaluación u homologación que permitan la certificación de las capacidades profesionales de los servidores públicos de carrera y demostrar que han desarrollado y mantienen actualizado el perfil y aptitudes requeridos para el desempeño de sus puestos.

Artículo 59.- La **certificación de capacidades otorgará puntos adicionales a los servidores públicos de carrera**, los cuales deberán ser actualizados permanentemente en el Registro, para ser considerados en los procesos de selección y en la autorización de movimientos o trayectorias laterales.

Artículo 61.- Los servidores públicos de carrera que obtengan resultados no satisfactorios en su segunda evaluación de capacitación, serán separados de su puesto y del Sistema, y en consecuencia causarán baja del Registro.

Aquí se puede observar lo ambicioso de la normatividad, toda vez que la capacitación que se imparta, se va a originar de las necesidades de cada organización, asimismo se da la libertad que cada dependencia elabore sus propios programas. Sería importante analizar si en la práctica las dependencias públicas hacen todo el procedimiento a conciencia o simplemente se imparten los cursos para poder justificar esa actividad. Además que tanto hay de cierto que a un trabajador se le separe de su cargo por no obtener resultados satisfactorios en sus evaluaciones.

En otro sentido, 12 de julio de 2010 se expide el “Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en materia de Planeación, Organización y Administración de los Recursos Humanos, y se expide el Manual Administrativo de Aplicación General en dicha materia”, el cual se reforma, el 6 de septiembre de 2012, quedando como: “Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera”; este Acuerdo tiene por objeto dictar las disposiciones que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, y la Procuraduría General de la República deberán observar en la planeación, organización y administración de los recursos humanos, así como establecer las disposiciones y criterios generales, lineamientos y procedimientos para el Sistema de Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada.

En el citado Acuerdo en su numeral 46, señala como debe ser la capacitación:²²²

46. Los programas de capacitación deberán ser anuales y contener acciones por servidor público, así como las condiciones de acreditación de la misma y las circunstancias en que, conforme a la disponibilidad presupuestaria, se podrán otorgar apoyos para cubrir estudios de formación, especialidad o de grado.

Las acciones de capacitación deberán homologarse al siguiente sistema de calificación:

- No aprobatorio: igual o menor a 69/100, y
- Aprobatorio: igual o mayor a 70/100.

Para efectos de la aplicación de este sistema de calificación, no se considerarán decimales ni redondeos (es decir sólo valores enteros).

La DGRH podrá establecer una calificación mínima aprobatoria para todas las acciones de capacitación que se impartan en la Institución, la cual en ningún caso podrá ser menor a la establecida en el sistema de calificación señalado en este numeral.

47. Las acciones de capacitación que se programen deberán tener como origen un diagnóstico o detección de las necesidades de capacitación. Dicho diagnóstico deberá:

- I. Identificar las áreas del conocimiento, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes en que deberá capacitarse, según sus necesidades reales, cada servidor público; 22
- II. Servir de base para que la programación de la capacitación se alinee a las estrategias y objetivos de la Institución;

²²² Ver página electrónica de Trabajaen, Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, <http://www.trabajaen.gob.mx/info/manual_adm_spc_29_08_11.pdf>, (31 de enero de 2013), pág. 21.

- III. Asegurar que la planeación de la capacitación considere el uso racional y eficiente de los recursos;
- IV. Definir los objetivos y alcances de la capacitación;
- V. Generar información que retroalimente a las diferentes etapas del proceso de capacitación;
- VI. Involucrar a los superiores jerárquicos de cada servidor público, y
- VII. Considerar al menos una fuente institucional y una individual de entre las siguientes:...

Lo anterior, nos hace reflexionar en la cuantiosa normatividad y los extensos procedimientos que se deben cubrir para tener una buena capacitación; pero retomamos nuevamente el hecho, de que tanto se puede o se está logrando en la práctica.

Asimismo, el antes citado Acuerdo, en lo que se refiere al Servicio Profesional de Carrera concretamente en el tema de la capacitación señala:²²³

CAPÍTULO V

Capacitación y Certificación de Capacidades

Sección I

Proceso de Capacitación

293. El proceso de capacitación estará integrado por las etapas de planeación, diseño, operación, evaluación y seguimiento de la capacitación.

En materia de capacitación la dependencia deberá observar lo dispuesto en la Sección I del Capítulo III del Título Tercero de este ordenamiento.

294. La DGRH coordinará las acciones que corresponda en cada una de las etapas del proceso de capacitación. Asimismo, cuando corresponda, deberá dar participación a los superiores jerárquicos o al CTP y en su caso, obtener previamente las autorizaciones respectivas, de conformidad con lo previsto en los ordenamientos jurídicos aplicables.

Las acciones de capacitación estarán dirigidas a los servidores públicos de carrera, titulares y eventuales, con excepción de los nombrados con motivo de los casos excepcionales que establece el artículo 34 de la Ley, estos últimos, sólo podrán recibir acciones de capacitación con fines de inducción.²²⁴

En este acuerdo claramente señala las etapas que integran el proceso de capacitación que son la **planeación, diseño, operación, evaluación y seguimiento**, pero es de recalcar que únicamente serán beneficiados los servidores públicos que estén contratados bajo el esquema de servicio profesional

²²³ Ver Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, *op.cit.*, pág. 21.

²²⁴ *Ibíd.*, pág. 99.

de carrera, por lo que el resto del personal que no esté contratado bajo esta modalidad, no tendrá estos beneficios.

Derivado de este Acuerdo, emana el Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Recursos Humanos y Organización, propiamente en su numeral 6.4.2, 6.4.3, 6.4.4 y 6.4.5 señalan:²²⁵

	OBJETIVO
6.4.2 Diseño de la capacitación	Establecer los pasos a seguir para diseñar acciones de capacitación con instancias capacitadoras resaltando los aspectos a considerar de acuerdo a la normatividad vigente.
6.4.3 Operación y Evaluación de la Capacitación	Establecer los pasos a considerar al impartir acciones de capacitación dirigidas al personal de la dependencia en términos de las disposiciones aplicables.
6.4.4 Seguimiento de la Capacitación	Establecer los pasos para dar seguimiento al Programa Anual de Capacitación y a la capacitación impartida a cada servidor público a través de RH net de acuerdo a la normatividad aplicable.
6.4.5 Identificación y descripción de capacidades profesionales	Establecer los pasos a seguir para identificar y describir las capacidades profesionales a través de los mecanismos, parámetros, criterios y requisitos mínimos.

Fuente: Elaboración propia con base al Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera.

Finalmente, en el año 2005, se emitió una “Norma para la capacitación de los servidores públicos”, el cual tenía como objetivo “establecer las disposiciones que permitan a las dependencias, órganos administrativos desconcentrados y entidades de la Administración Pública Federal diagnosticar, planear, operar, evaluar y dar seguimiento al proceso de capacitación de los servidores públicos y de los servidores públicos de carrera sujetos a la aplicación de la presente Norma que contribuya a su desarrollo y profesionalización.”²²⁶

Es así que la otrora Secretaria de la Función Pública emitió una serie de “diagramas de procesos” donde se establece el cómo se debe realizar, así como el seguimiento que se le debe dar a la capacitación de los servidores públicos y de

²²⁵ *Ibíd.*, pp. 155-160.

²²⁶ Ver Secretaría de la Función Pública, *Norma para la capacitación de los servidores públicos*, <<http://innova.fox.presidencia.gob.mx/archivos/7/9/5/files/archivos/sip-7588.pdf>>, (12 de enero de 2013), pág. 1.

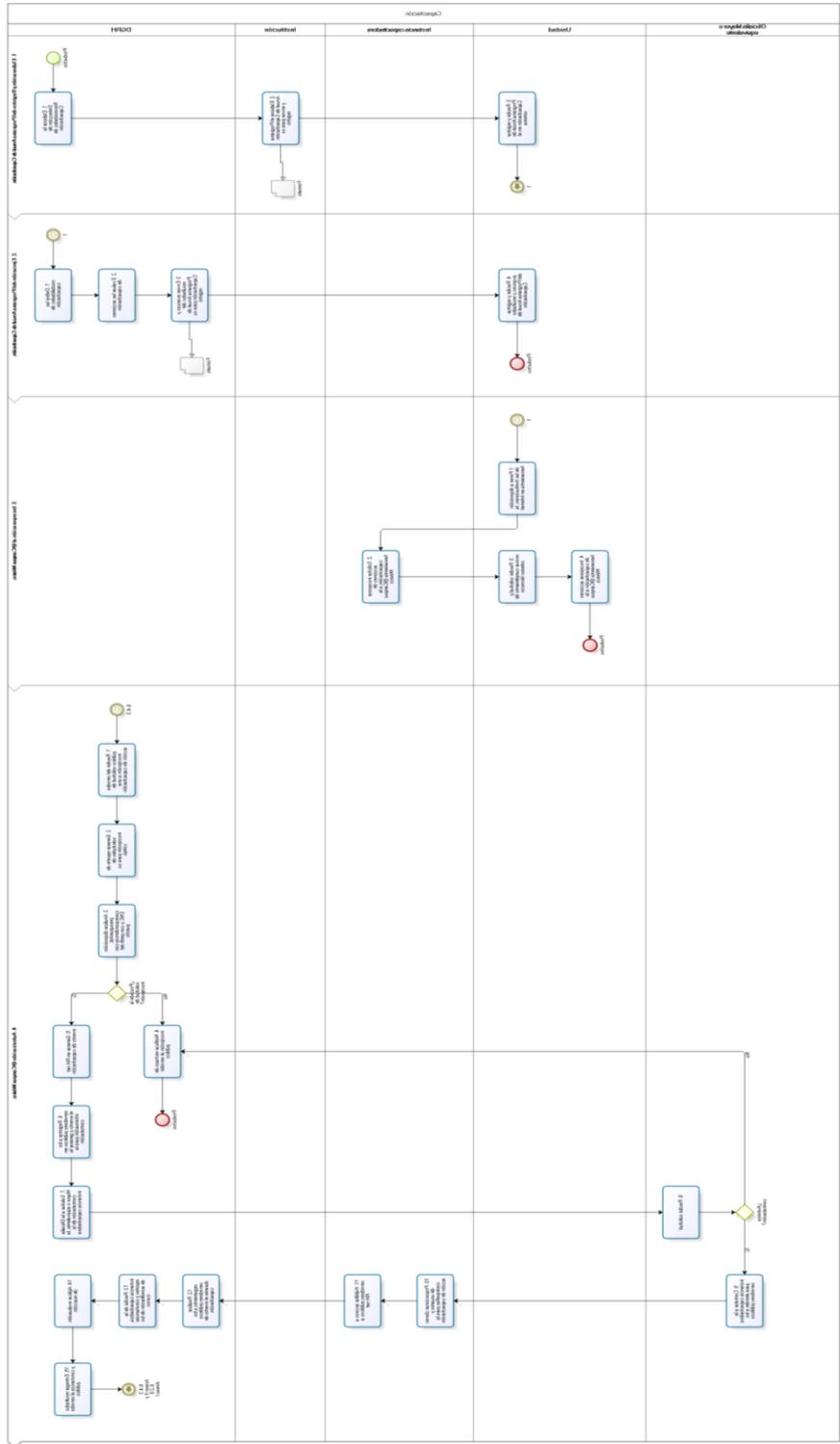
igual forma sucede con aquellos que están bajo la modalidad de servicio profesional de carrera, dichos mapas de flujo se exponen al final del tema para su consulta.

Visto lo anterior, podemos concluir que existe una vasta normatividad que prevé y regula la capacitación de los servidores públicos; sin embargo se tendría que analizar qué tan eficaz está siendo esta normatividad en la práctica, y en qué temas, materias, herramientas o qué clase de cursos son los que se les está impartiendo la capacitación a los servidores públicos, además de advertir si es apropiada la capacitación que se imparte para obtener resultados que favorezcan las metas y objetivos de la Administración Pública Federal.

**DIAGRAMAS DE PROCESOS DE LA SECRETARÍA DE LA
FUNCIÓN PÚBLICA.**

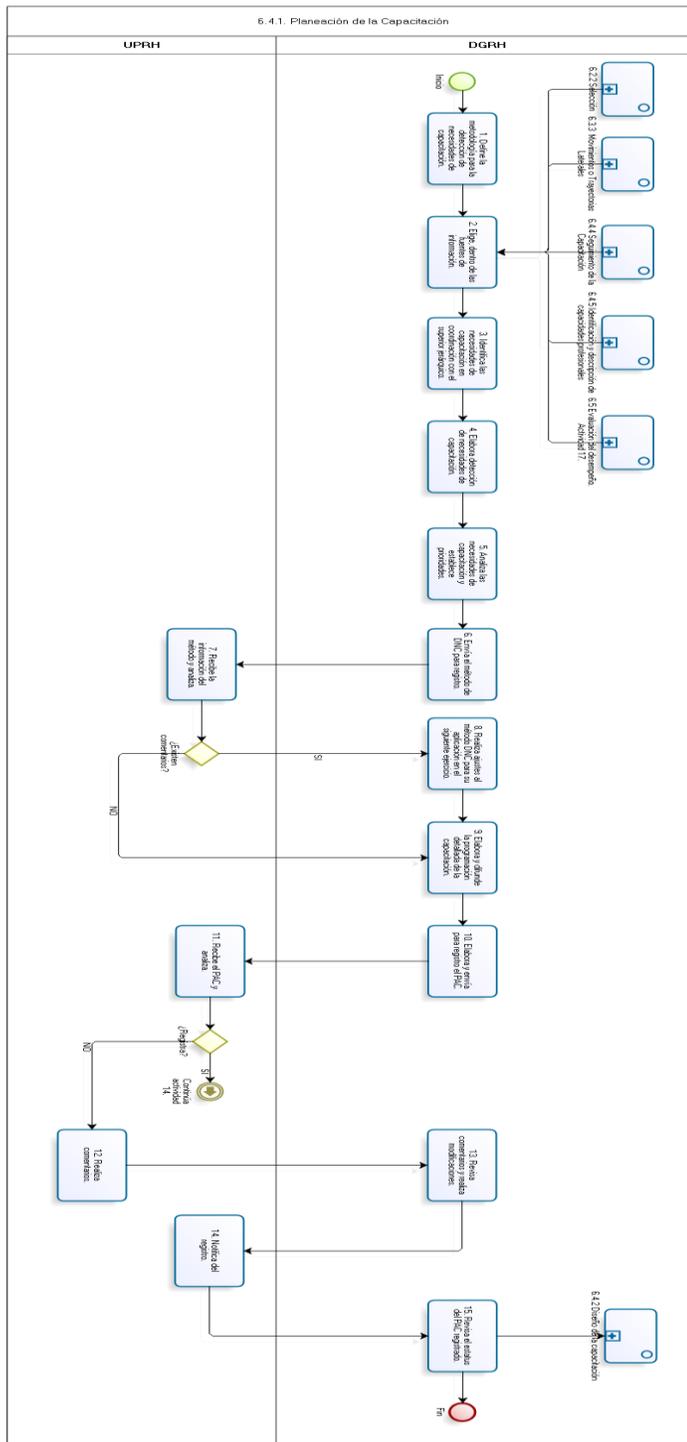
4. CAPACITACIÓN.
5. PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.
6. DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN.
7. OPERACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN.
8. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN.

1. CAPACITACIÓN



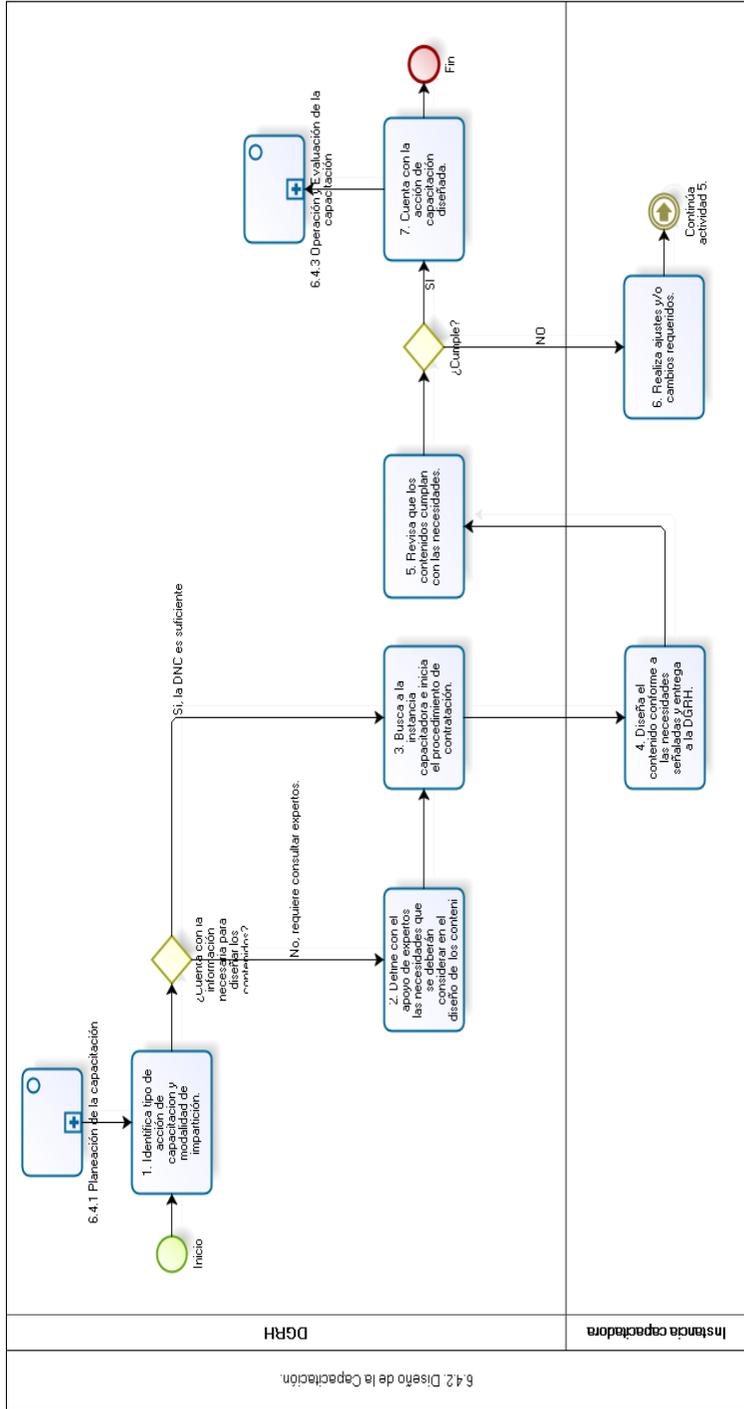
Fuente: Secretaría de la Función Pública, Diagramas de proceso, Capacitación, <<http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/manualAdministrativoRHYOrganizacion/webAnexo/Capacitacion.htm>>, (10 de febrero de 2013), [s.p.].

2. PLANEACIÓN DE LA CAPACITACIÓN



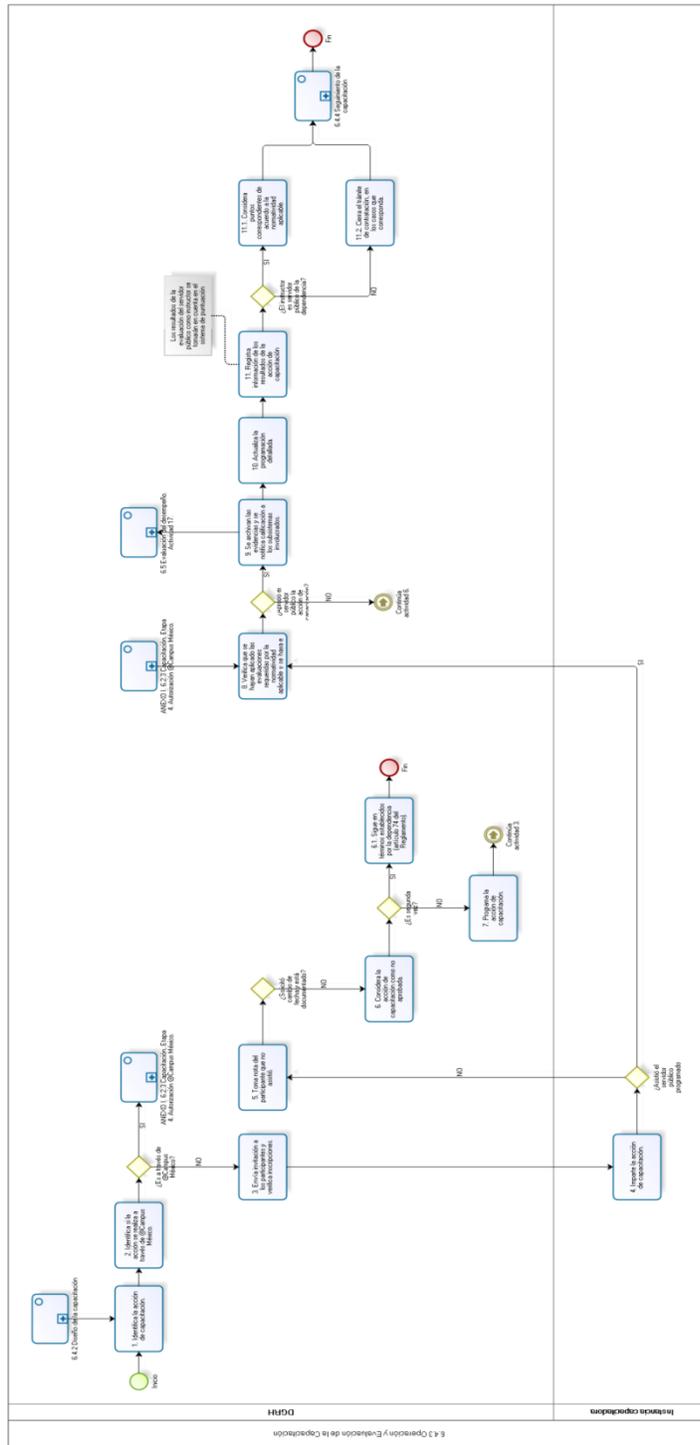
Fuente: Secretaría de la Función Pública Federal, Documentación UPRH, Manual del Servicio Profesional de Carrera, Diagrama de Procesos, Planeación de la Capacitación, <<http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/manualSPC/webAnexoll/index.html>>, (10 de febrero de 2013), [s.p.].

3. DISEÑO DE LA CAPACITACIÓN



Fuente: Secretaría de la Función Pública Federal, Documentación UPRH, Manual del Servicio Profesional de Carrera, Diagrama de Procesos, Diseño de la Capacitación, <<http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/manualSPC/webAnexoll/index.html>>, (10 de febrero de 2013), [s.p.].

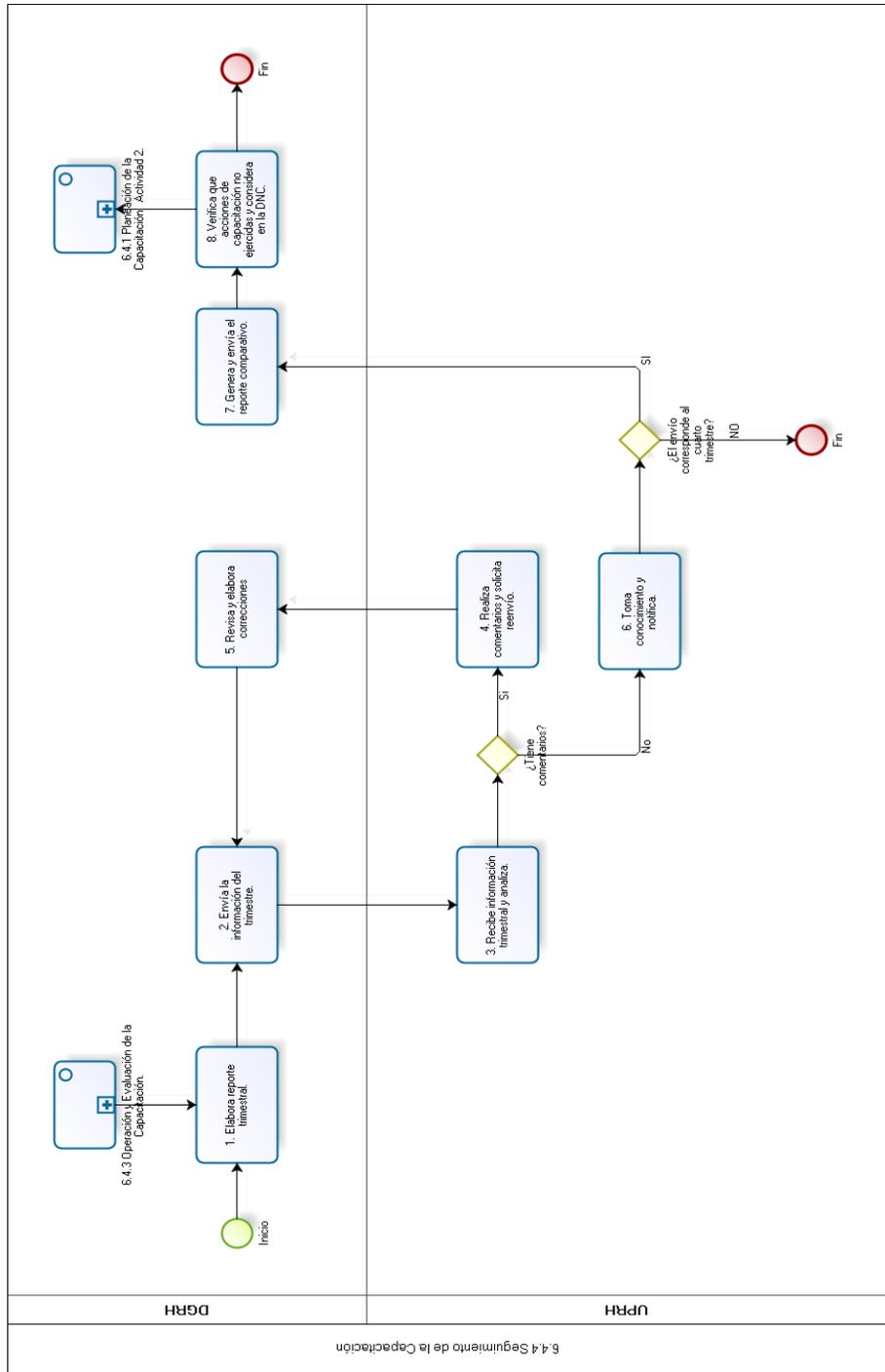
4. OPERACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN



bizagi

Fuente: Secretaría de la Función Pública Federal, Documentación UPRH, Manual del Servicio Profesional de Carrera, Diagrama de Procesos, Operación y Evaluación de la Capacitación, <<http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/manualSPC/webAnexo11/index.html>>, (10 de febrero de 2013), [s.p.].

5. SEGUIMIENTO DE LA CAPACITACIÓN



Fuente: Secretaría de la Función Pública Federal, Documentación UPRH, Manual del Servicio Profesional de Carrera, Diagrama de Procesos, Seguimiento de la Capacitación, <<http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/manualSPC/webAnexoll/index.html>>, (10 de febrero de 2013), [s.p.].

Capítulo 6. La importancia de los mandos medios en los organismos de la Administración Pública Federal.

6.1 Teorías de Steven Floyd y Bill Woldridge.

6.2 El perfil del personal que ocupa los mandos medios en la Administración Pública Federal.

6.3 La capacitación en habilidades directivas de los mandos medios de la Administración Pública Federal.

CAPÍTULO 6. LA IMPORTANCIA DE LOS MANDOS MEDIOS EN LOS ORGANISMOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

En el mercado laboral, muchas veces se deja el destino de las organizaciones en los equipos directivos o en las esferas más altas de la estructura, sin embargo uno de los niveles más críticos es el de los mandos medios. Dentro de la estructura organizacional, este nivel representa un punto clave en la dinámica de las organizaciones, debido principalmente a que la naturaleza de sus roles determina la efectividad organizacional, así como su capacidad sustentable.²²⁷

Junto con los cambios socio-económicos en el mercado, así como en la esfera laboral, también han cambiado las estructuras organizacionales. Estas se han vuelto más planas: medidas como el downsizing, el auge del empowerment, así como el desarrollo de los equipos autodirigidos, han afectado fuertemente a los mandos medios. Esta es una cuestión que debe llamar la atención de los diversos actores organizacionales, sobre todo porque este nivel jerárquico cuenta con un papel crítico para el éxito y desarrollo organizacional.²²⁸

El rol de los mandos medios es sumamente importante; este nivel es el enlace entre los niveles jerárquicos altos (donde se desarrolla la estrategia organizacional y donde son tomadas las decisiones más trascendentales) y los niveles jerárquicos bajos (donde se lleva a cabo la operación y ejecución de la estrategia).²²⁹

Por esta razón este nivel jerárquico en específico se maneja de manera muy compleja. Sostienen relaciones con diversos niveles y grupos, generando amplias redes, lo cual representa un papel muy importante dentro de la comunicación organizacional. Su acción es determinante para asegurar el correcto flujo de información en cascada desde los niveles jerárquicos altos, para favorecer una adecuada coordinación inter e intra departamental, para una correcta interpretación, implementación y adaptación de la estrategia organizacional, así como la transmisión de ideas, necesidades o de información necesaria que surjan desde los niveles operativos que influyan en el proceso de toma de decisiones. Además no sólo en este nivel se crean y se mantienen relaciones con el personal

²²⁷ Con base en Jennifer Amozorrutia, "La importancia de los mandos medios en las organizaciones", Great Place to Work, Publicaciones, <<http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/publicaciones/650>>, (5 de enero de 2013), [s.p.].

²²⁸ *Ídem.*

²²⁹ *Ídem.*

interno, sino que también se tiene contacto directo con proveedores y clientes externos.²³⁰

Por otra parte es en este nivel donde se detona la movilidad de los recursos internos, es decir, donde se coordina al personal, así como los diversos proyectos. Por otro lado es aquí donde se asegura la correcta implementación y ejecución de los procesos, políticas y prácticas organizacionales. Funge como puente entre la estrategia y la operación, y en donde se tiene la capacidad de influir en diferentes grupos o en el personal clave. Es por ello que su función es clave para que se den con éxito los cambios organizacionales.²³¹

Los mandos medios muchas veces tienen que resolver ciertas cuestiones como:

1. Las necesidades del personal a su cargo.
2. Estar pendientes de las constantes demandas de resultados por parte de los altos mandos.
3. Clarificar información relevante.
4. Estar a cargo de las negociaciones con niveles altos y bajos, manejar resistencias al cambio y atender fricciones.²³²

Es así que estos mandos medios tienen que enfrentarse a estas cuestiones y en muchas de las ocasiones, con una falta de capacitación, falta de apoyo de las organizaciones, y la carencia de recursos materiales y humanos.

Es por esto que los mandos medios determinan en muchas de las ocasiones si el propósito de los planes y objetivos se conviertan en un éxito o en un fracaso. Y si el equipo de mandos medios está trabajando con compromiso, se está en la capacidad de generar iniciativas y constantemente adaptar y mejorar, y hacer los ajustes necesarios durante la ejecución de los planes para conseguir los resultados. Por lo que los mandos medios se ubican en un nivel estratégico en la estructura interna, ya que son claves para el desarrollo sostenido de la organización.²³³

²³⁰ *Ídem.*

²³¹ Esta parte del subtema está desarrollado en base a Jennifer Amozorrutia, "La importancia de los mandos medios en las organizaciones", Great Place to Work, Publicaciones, <<http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/publicaciones/650>>, (5 de enero de 2013), [s.p.].

²³² *Ídem.*

²³³ Con base en Jonathan Byrnes, "La importancia de los mandos medios", *¿Qué es lo más importante que un presidente puede hacer para maximizar el rendimiento de la empresa?*, Dimensión Empresarial, <<http://dimensionempresarial.com/temas/administracion-y-gerencia/>>, (23 de noviembre de 2011), [s.p.]

Es de suma importancia que la organización proporcione elementos suficientes para que pueda existir una operación eficiente en los mandos medios. Entre estos elementos se incluye el contar con directrices y procesos claros para una correcta ejecución e implementación de la estrategia, involucramiento en la creación de la misma, permitir un grado de autonomía en su trabajo, desarrollar una estructura organizacional y medios que favorezcan una eficiente comunicación ascendente y descendente, desarrollar sistemas de retroalimentación continua, habilitar a los mandos medios en competencias de administración de personal, comunicación, gestión gerencial y liderazgo, proporcionar los recursos, sistemas y herramientas necesarias para realizar el trabajo diario y monitoreo constante del ambiente laboral, entre otros.²³⁴

Para que las organizaciones sean capaces de adaptarse a los cambios y a las transformaciones inminentes, es indispensable que se dé la importancia merecida a este nivel organizacional. No darle su debida importancia puede generar efectos negativos tanto a nivel económico y humano. Pueden presentarse pérdidas económicas a raíz de errores en la implementación de procesos, fallas en la comunicación, confusión de roles, altos niveles de mermas, baja productividad, así como rotación y ausentismo constante, entre otros efectos. A nivel humano, la presión que puede llegar a experimentar este nivel jerárquico puede llevarlos a obtener resultados a costa de su calidad de vida y de los colaboradores a su cargo lo que impacta directamente en el ambiente laboral. Por esta razón es fundamental que se reconozca su valor ante las funciones que representa para asegurar el éxito y la supervivencia organizacional, ya que, es en este nivel donde se crea una verdadera ventaja competitiva y donde se encuentra el know how²³⁵ de la organización.²³⁶

Los mandos medios de las diversas organizaciones tienen una serie de peculiaridades que los distinguen de otros niveles, ya que son bien marcadas las características que poseen, tanto en la forma como conciben su área de trabajo y el trabajo que deben realizar, así como en el desenvolvimiento al momento dirigir a su personal. Es por eso, que en el siguiente cuadro, se denotan las características más importantes que éste personal posee, que son:²³⁷

²³⁴ *Ídem.*

²³⁵ Know How proviene del inglés y significa: "saber cómo o saber hacer". Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización posee en cuanto a la realización de una tarea específica. (e-economic, Contabilidad en línea, España, <<http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-know-how>>, [s.p.]).

²³⁶ Con base en Jonathan Byrnes, "La importancia de los mandos medios", *Ibíd.*, [s.p.]

²³⁷ Basado en Ignacio González García, "Mandos Medios: El musculo y los talentos. Su formación imprescindible", Polo de Desarrollo Educativo Renovador, Asociación Civil sin fines de lucro para la

Rotación	<ul style="list-style-type: none">•Menores niveles de rotación que en los altos ejecutivos.
Pertenencia	<ul style="list-style-type: none">•Un buen nivel de afecto a la organización.•Orgullo de pertenencia.
Capacitación	<ul style="list-style-type: none">•Carecen de programas de capacitación y formación integral a fin de desarrollar una serie de habilidades.
Ocuparse	<ul style="list-style-type: none">•No les preocupa adentrarse a la problemática.
Negociación	<ul style="list-style-type: none">•Su actividad esta fuera de las disputas que distraen a los altos mandos.
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none">•Tienen que saber trabajar en equipo, ya que deben interactuar con un diversos sectores de la organización.
Cuidan a su gente	<ul style="list-style-type: none">•Están cerca de su personal.
Aprecian su trabajo	<ul style="list-style-type: none">•Tienen un nivel de vida que no les hace añorar ejercer el mando de toda la organización.
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none">•Se sienten reconocidos no sólo por la retribución monetaria, sino el buen funcionamiento de su segmento o sector.
Función	<ul style="list-style-type: none">•Sabn los secretos de su función, conocen sus tareas.
Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none">•Se encuentra en ellos gratitud, alta responsabilidad, capacidad para el trabajo en equipo, y buena predisposición para el trabajo.

Fuente: Elaboración propia con base en Ignacio González García, "Mandos Medios: El musculo y los talentos. Su formación imprescindible", Polo de Desarrollo Educativo Renovador, Asociación Civil sin fines de lucro para la educación, Buenos Aires, Argentina, febrero de 2008, < http://responsabilidad-social.educacionparapoder.com.ar/notas_rse.html>, (23 noviembre de 2011), [s.p.].

Es por todo lo anterior, que en esta investigación se le da una amplia importancia a este sector de la organización porque son la piedra angular en el sistema de trabajo de cada empresa, porque a ellos les corresponde planificar, ejecutar los

educación, Buenos Aires, Argentina, febrero de 2008, < <http://responsabilidad-proviene-del-ingles-y-significa-saber-como-o-saber-hacer>>. Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización posee en cuanto a la realización de una tarea específica. (e-economic, Contabilidad en línea, España, <<http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-know-how>>, [s.p.]).

²³⁷ Basado en Ignacio González García, *op. cit.*, [s.p.].

trabajos y controlar a los equipos para que asuman los objetivos y consigan una actuación adecuada para conseguirlo.²³⁸

Por eso, es importante que los mandos medios dejen de actuar únicamente como conductores de la información, ya que éstos son los que conocen bien el área de actividades y los procesos operativos, además de que conocen bien las cualidades y capacidades del personal.

De lo anterior, se desprende la importancia de que los mandos medios desarrollen una serie de habilidades gerenciales, toda vez que se necesita que cuenten con características de líder puesto que influyen en el personal para que trabaje con entusiasmo y en equipo, al tiempo que les permite satisfacer sus necesidades, escuchando y valorando sus opiniones, con la sensibilidad necesaria para poder identificar los valores de las personas a su cargo y hacerles evolucionar como profesionales.²³⁹ Además, de que deberán de contar con habilidades de planificación, organización y control, evitando el desorden y la descoordinación, definiendo las tareas, asignándolas a las personas adecuadas, estableciendo plazos, proporcionando medios y estableciendo métodos justos de supervisión.

Pero entonces, cuál sería la receta para efectivizar la posición que ocupan los mandos medios en la organización, para el Dr. Ignacio González²⁴⁰ radica su efectividad en que los mandos medios deben comprender el valor de lo tangible y de lo intangible:

1. Saber cuantificar.
2. Saber medir.
3. Monetizar los efectos de su gestión.
4. Desarrollar amplias habilidades en la gestión de los recursos humanos.
5. Desarrollar habilidades para realizar presentaciones internas y externas que agreguen valor a la gestión global.
6. Percibir el crecimiento de todo lo social, e involucrarse en la creación de Capital Social.
7. Contribuir a la tarea universal de la Responsabilidad Social y Empresaria, y participar de la construcción y control de los indicadores que luego formarán parte del Balance Social.

²³⁸ Con base en María Victoria Gallerano. "La importancia de los mandos intermedios en las empresas", *Temas de Administración de Empresas*, Córdoba, Argentina, 28 de julio de 2010, <<http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com>>, (13 de diciembre de 2011), [s.p].

²³⁹ *Ídem*.

²⁴⁰ Basado en Ignacio González García, *op. cit.*, [s.p.].

8. Mantener viva la sensación de control dentro de su sector.
9. Desarrollar herramientas de control interno adaptables a las nuevas tecnologías.
10. Comprender los grandes lineamientos macroeconómicos en los cuales se inserta la organización.
11. Entender que “radio pasillo” existe y existirá mientras los humanos habitemos las organizaciones, y que en lugar de combatirla hay que incorporarla.

Y en muchos casos, - ¿por qué no? - prepararse, foguearse, para adquirir mayores responsabilidades y pasar a formar parte de los organismos decisorios de la empresa. Por tanto, es importante que aprendan a no involucrarse ni participar de las disputas que distraen a las cúpulas organizacionales. La “única camiseta”, durante su estadía o tránsito como gerencia o mando medio es la de la organización.²⁴¹

Por tanto, todo lo antes aquí anunciado, no es ajeno al ámbito de aplicación en la administración pública, sobre todo que las funciones que realiza un mando medio son semejantes en todo tipo de organización, por lo que en este caso no se le debe restar importancia a los mandos medios de la administración pública, al contrario, toda vez que muchas de las funciones y servicios que realizan están dirigidas a la atención de las necesidades del ciudadano y por tanto de la sociedad en sí, por lo que con mayor razón es importante que las organizaciones públicas se renueven y modernicen su administración, dando la importancia debida a las actividades que realizan los mandos medios.

6.1 TEORÍAS DE STEVEN FLOYD Y BILL WOLDRIDGE.

Anteriormente, se analizó por qué son importantes los mandos medios en las organizaciones; y sucede que hoy en día se le ha dado relevancia a las teorías que hablan sobre la trascendencia de los mandos medios, este es el caso de las investigaciones realizadas por **Steven Floyd y Bill Woldridge** que básicamente señalan que el éxito de las organizaciones futuras se basa en la eficacia del centro, es decir de los mandos medios.

Estos autores señalan que aun cuando los legos tienden a pensar que un administrador es un supervisor de primera línea o un ocupante de un despacho

²⁴¹ *Ídem.*

ejecutivo, la realidad es que la gran mayoría de los administradores de las grandes organizaciones de hoy son gerentes medios. Sus puestos se ubican en algún punto entre el ápice estratégico y la médula operativa de la empresa. Por tradición, éstos se han encargado de supervisar algún aspecto de las operaciones de la empresa -de lo que los teóricos de la empresa llamarían “flujo de trabajo de subunidades”-, con uno o varios niveles administrativos dependientes de ellos. Y han tenido, cuando menos, cierto acceso a la alta gerencia. Sus obligaciones han sido definidas primordialmente a base de las fronteras de las funciones y han tenido autoridad formal sobre administradores de niveles operativos, supervisores y contribuyentes independientes.²⁴²

En las empresas “planas”, donde se resta importancia a las fronteras de las funciones y se disminuye la cantidad de estratos, hay personas que son gerente medio, aun cuando esto no resulte evidente a primera vista. No suelen tener una línea formal de autoridad ni cargo administrativo; no obstante, sí desempeñan funciones administrativas, tanto las asociadas tradicionalmente con los gerentes medios, como, en algunas empresas, las asociadas con funciones estratégicas. La capacidad para identificar quién es un gerente medio o no lo es, se deriva no tanto de los nombramientos de los cargos o de las descripciones formales de los puestos, no de la forma en que la persona ve y aborda sus obligaciones²⁴³, sino de las funciones que éstos realizan.

Sin importar su ubicación en la empresa, la función distintiva de los gerentes medios consiste en alinear las metas y estrategias de la empresa y sus actividades a nivel de operaciones. Hasta fecha bastante reciente, lo anterior ha significado vigilar y controlar el comportamiento de la empresa a partir de una serie de planes previamente determinados.²⁴⁴

En la década de 1960, los libros de texto tenían bien establecida la función de la gerencia media en las empresas grandes. Incluso hoy, el modelo de la administración con la secuencia “planear, organizar, dirigir y controlar”, es el que se enseña en muchas escuelas de administración de Estados Unidos. Se dice que la alta gerencia crea los planes y se encarga de los arreglos empresariales, mientras que la gerencia media dirige y controla las operaciones.²⁴⁵

²⁴² Ver Steven W. Floyd y Bill Wooldridge, *La gerencia Intermedia, su importancia y estrategias*, trad. De Pilar Macaró Sacristán, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, pág. 3

²⁴³ Con base en Steven W. Floyd y Bill Wooldridge, *op. cit.*, pág. 4.

²⁴⁴ *Ídem.*

²⁴⁵ Con base en Steven W. Floyd y Bill Wooldridge, *op. cit.*, pág. 5.

En la economía actual, los competidores globales, los clientes demandantes y las tecnologías velozmente cambiantes han llevado a las empresas a cambiar sus prioridades: del crecimiento y el control, a la innovación y la sensibilidad para responder a los clientes. Conforme el ritmo de cambio ha aumentado, la importancia de las actividades para planear, vigilar y controlar ha disminuido. Los gerentes medios tienen que enfocarse cada vez más en el “que” de la estrategia, estimulando la visión de la alta gerencia mediante la elaboración y la promoción de iniciativas que respondan a las condiciones cambiantes.

No obstante, en demasiadas organizaciones, aún no se ha operado el cambio de orientación de la gerencia media que se requiere. Si bien se ha escrito mucho sobre el nuevo entorno, las expectativas de la gerencia media se han tornado amorfas. Se ha generado un extenso vocabulario para hablar de los que se necesita (por ejemplo, estratos de la administración), pero las fuentes, en su mayor parte, permanecen mudas respecto a lo que sí se requiere de quienes están en los niveles intermedios. Esta ambivalencia hacia la gerencia media se podría ilustrar muy bien con el hecho de que General Electric y otras empresas evitan usar el término “gerente medio”, volviendo a poner nombres a los cargos como “líder de negocio”. El nombramiento apunta hacia otras expectativas, así como una reorientación total del trabajo de la gerencia media.²⁴⁶

REORIENTACIÓN DE LA GERENCIA MEDIA

En las teorías de Floyd y Wooldridge, se plantea analizar las diferencias en el contexto administrativo de los años posteriores a la guerra y el actual. También se plantea que cada uno de los cambios tiende a mover a las empresas y al papel de la gerencia media en una dirección similar, hacia un mundo de trabajo donde todas las cosas fluyen y donde el aprendizaje es la única meta estable. Estos cambios, tomados como un todo, requieren una reorientación fundamental del trabajo administrativo, cuyas dimensiones están identificadas en las siguientes tablas.²⁴⁷

²⁴⁶ Información obtenida de Steven W. Floyd y Bill Wooldridge, *op. cit.*, pág. 6

²⁴⁷ Ver Steven W. Floyd y Bill Wooldridge, *La gerencia Intermedia, su importancia y estrategias*, trad. De Pilar Macaró Sacristán, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, pág.7.

Tabla 1.1 El contexto histórico cambiante del trabajo de la gerencia media

VARIABLE	POSGUERRA	HOY
Crecimiento de empleo	De agricultura a manufactura	Manufacturas a servicios y trabajo con conocimientos
Demanda económica	Restricción y crecimiento	Nivelada y en descenso
Clientes	Complacientes con preferencias similares	Exigentes con preferencias variadas
Competencia	Amigables y nacional	Intensa y global
Tecnología	Cambio Progresivo	Cambio dramático y constante.

Tabla 1.2 El cambio de orientación del trabajo de la gerencia media.

ORIENTACIÓN TRADICIONAL DE LAS TAREAS	ORIENTACIÓN CONTEMPORÁNEA DE LAS TAREAS.
Coordinación dentro de las fronteras funcionales	Relaciones más allá de las fronteras de la empresa (expansión de fronteras)
Control del crecimiento	Búsqueda de innovaciones (abogar por iniciativas)
Ejecución de planes	Fomento de una mentalidad que evolucione (Sintetizar información)
Aplicación de tecnologías nuevas a la producción	Transferencia tecnológica dentro de la empresa (Facilitar el aprendizaje)

Fuente: Steven W. Floyd y Bill Wooldridge, La gerencia Intermedia, su importancia y estrategias, trad. De Pilar Macaró Sacristán, México, Prentice Hall Hispanoamericana, pág. 7.

Las orientaciones de las que hablan estos autores son las siguientes:

REORIENTACIÓN DE LA GERENCIA MEDIA	
De coordinar al interior de la empresa a administrar relaciones que cruzan las fronteras de la empresa.	Conforme el trabajo se va basando cada vez más en los servicios, aumenta la probabilidad de que el gerente medio de hoy se concentre en administrar relaciones externas y en lograr arreglos novedosos entre los socios internos. En lugar de trabajar dentro de un función empresarial, el nuevo gerente medio, expansor de fronteras, propicia la integración, la coordinación y la innovación entre fronteras, tanto dentro de las empresas como entre ellas.
De controlar el crecimiento a encontrar innovaciones.	El gerente medio estratégico pasa a ser paladín de las innovaciones, encontrando alternativas estratégicas viables y logrando que sean aceptadas dentro de la empresa

De ejecutar planes a fomentar una mentalidad partidaria de la evolución.	El papel de la gerencia media en este sentido se sustenta en el hecho de que estos administradores están en una posición única en el centro de la red social interior de la empresa y en la conexión entre la empresa y su entorno exterior. Por consiguiente, los gerentes medios que tienen conciencia estratégica desempeñan un papel medular, interpretando la información e influyendo en la mentalidad de la empresa.
De aplicar tecnologías nuevas a transferir tecnología dentro de la empresa.	La preocupación central radica en cómo facilitar el aprendizaje de la empresa. Administrar el aprendizaje significa fomentar que se comparta la información y se proteja el comportamiento exón y se proteja el comportamiento experimental. Requiere una serie de aptitudes que, en muchas ocasiones, se consideran “blandas”, “sensibleras” y hasta “confusas”.

Fuente: Elaboración propia con base en Steven W. Floyd y Bill Wooldridge, *La gerencia Intermedia, su importancia y estrategias*, trad. De Pilar Macaró Sacristán, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, pp. 8-11.

LA FUNCIÓN DEL GERENTE MEDIO PARA INCLULCAR CONOCIMIENTOS Y CAPACIDADES.

A pesar de su importancia, no se han realizado muchas investigaciones sobre los comportamientos administrativos ligados a la capacidad dinámica. En uno de nuestros estudios de los gerentes medios, encontramos una correspondencia sombrosa entre la naturaleza de la capacidad de la empresa y la forma en que los gerentes medios influyen en la calidad de la estrategia. La relación no es una mera coincidencia. La función de los gerentes medios en la adquisición de la capacidad se presenta porque éstos se encuentran en el nexo de las interacciones sociales que crean los conocimientos y las aptitudes de la empresa.²⁴⁸

Asimismo, los nódulos en la parte intermedia son singulares, porque mezclan información interna y externa que se relaciona con la acción al igual que la dirección. Ésta característica es la que hace que resulte de la estrategia la información acumulada en los niveles de la gerencia media.²⁴⁹

²⁴⁸ Con base en Steven W. Floyd y Bill Wooldridge, *op. cit.* Pág. 15.

²⁴⁹ *Ibíd.*, pág. 16.

Steven W. Floyd y Bill Wooldridge señalan que “en virtud de su exposición al nivel superior y al de operaciones, los gerentes medios tienen conocimientos únicos en cuanto a lo que puede hacer la empresa y a las capacidades nuevas que se tienen que desarrollar. Son piezas cruciales indispensables, entre la empresa y su entorno, y entre la toma de decisiones estratégicas y operacionales. Esta función de vínculo es central para obtener y aplicar apoyo con base en las capacidades existentes y en acumular formas nuevas de hacer las cosas.”²⁵⁰

El nuevo modelo de la competencia, basado en la capacidad, coloca al conocimiento administrativo en el frente de la ventaja competitiva. El conocimiento que tengan los gerentes medios individualmente puede resultar crucial para reconocer las fallas de la empresa y para ampliar su capacidad para cambiar. Tal vez más importante aún, la importancia del gerente medio en el centro de la red de información crea el potencial para que se convierta en la fuerza motora del aprendizaje de la empresa. La realización de este potencial, sin embargo, exige una serie nueva de expectativas de los administradores.²⁵¹

LAS NUEVAS FUNCIONES ESTRATEGICAS DE LOS MANDOS MEDIOS

El viejo modelo de la forma en que las empresas hacían las estrategias era que los gerentes medios eran meramente conductos, que traducían los planes en acción, vigilando y controlando las actividades para que las cosas siguieran dentro de la ruta marcada. Se pensaba que los gerentes medios carecían de perspectiva estratégica porque vivía la vida dentro de los pasillos funcionales de la jerarquía de la empresa.²⁵²

Hoy, la mayor parte de los observadores concederían que la añeja división del trabajo ya no se aplica. El modelo excesivamente racional, del mando y el control, ha sido eliminado en favor de la teoría del aprendizaje como fundamento para describir cómo se crea la estrategia. Se considera que la estrategia forma el patrón de las acciones y las decisiones que toman muchos miembros de la empresa, con el transcurso del tiempo.²⁵³

²⁵⁰ *Ibíd.*, pág. 17

²⁵¹ *Ibíd.* Pág. 35.

²⁵² Ver Steven W. Floyd y Bill Wooldridge, *op. cit.*, pág.35.

²⁵³ *Ídem.*

Estos autores señalan que la formación de estrategias se puede considerar como “los procesos de aprendizaje empresarial ligados a la acumulación y la asignación de capacidades de la empresa”.²⁵⁴

Reconocer que la estrategia está más relacionada con el aprendizaje que con la planeación tiene importantes implicaciones para los administradores de niveles altos y medios.

En los estudios que realizaron estos investigadores, fue que el mejor desempeño de la empresa en el ámbito financiero, estaba ligado a la participación de la gerencia media, toda vez que éstos realizaban decisiones estratégicas como el:²⁵⁵

- Proponer objetivos.
- Generar opciones.
- Evaluar opciones.
- Encargarse de detalles.
- Tomar las medidas necesarias

Ahora bien, conforme a estos resultados, dichos autores reconocieron cuatro funciones importantes de la gerencia en la estrategia, toda vez que los gerentes medios se encuentran en la mejor posición para encajar los datos a nivel de la estrategia y los datos a nivel operaciones, así como para influir en el contexto estratégico que está evolucionando. Son verdaderamente los nexos de la buena creación de la estrategia.²⁵⁶

La interacción de la dirección de la influencia y sus repercusiones en la estrategia conduce a una descripción de las cuatro funciones estratégicas de la gerencia media:

²⁵⁴ *Ídem.*

²⁵⁵ Ver Steven W. Floyd y Bill Wooldridge, *op. cit.* pág. 41.

²⁵⁶ *Ídem.*

Abogar por opciones estratégicas

- Los gerentes medios tienen calificaciones singulares para presentar propuestas emprendedoras e innovadoras a la alta gerencia. Una vez seleccionada una propuesta, nutren estas ideas proporcionando recursos y “protección” básicos que permiten a su unidad obtener experiencia, establecer viabilidad y demostrar potencial.

Síntesis de la información

- Los gerentes medios muchas veces pueden controlar o, cuando menos, influir en las percepciones de la alta gerencia, armando la información de determinadas maneras. Ha recibido el nombre de filtros de información o amortiguador de la incertidumbre, pero el proceso no siempre es consciente o manipulador. Al final de cuentas, esta función puede ser crucial para propiciar que los administradores cautelosos de los niveles altos corran los riesgos necesarios.

Rumbo a la adaptación

- Los gerentes medios hacen que sus empresas sean más flexibles y estimulan los comportamientos que divergen de las expectativas oficiales.

Instrumentar estrategias deliberadas

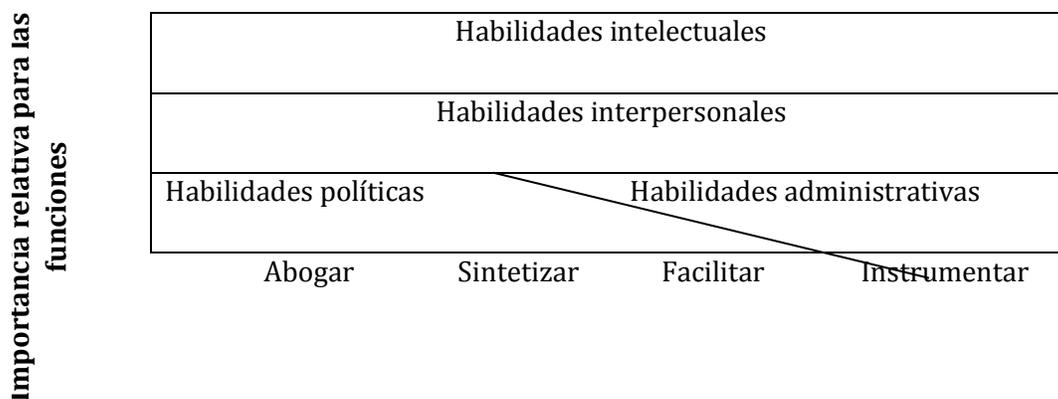
- Su papel estratégico más reconocido, es la instrumentación de las intenciones de la alta gerencia. En este caso, la contribución de la estrategia depende de los esfuerzos de los gerentes medios para aprovechar los recursos existentes en forma efectiva y eficaz. Esto requiere que los mandos medios entiendan la lógica de la estrategia que hay de un plan, además de las directrices específicas.

Fuente: Elaboración propia con base en Steven W. Floyd y Bill Wooldridge, *La gerencia Intermedia, su importancia y estrategias*, trad. De Pilar Macaró Sacristán, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, pp. 42-45.

Por tanto, como lo hemos venido advirtiendo, las actividades que realiza un mando medio son imprescindibles para la organización, toda vez que resulta ser el enlace entre el directivo y el personal operativo; es así que como dicen estos estudiosos, “los gerentes medios enfrentan una situación de liderazgo compleja. No sólo se espera que dirijan a los subalternos, sino que, a diferencia de los estratos más altos y bajos, también deben dirigir hacia arriba. Los gerentes medios están colocados a la mitad del proceso de las decisiones estratégicas y ello presenta

retos y oportunidades. Los mandos superiores están tratando de impulsar sus prioridades hacia abajo, al tiempo que los niveles operativos envían un montón de prioridades hacia arriba, en ocasiones conflictivas. Este flujo ascendente emergente es creado mediante la necesidad permanente de encontrar respuestas a hechos imprevistos. Se espera que los gerentes medios pongan en práctica la intención de la alta gerencia, que reaccionen a las crisis diarias y que hagan planes para el futuro del negocio”.²⁵⁷

Y por tanto, para lograr este cometido, los mandos medios deben adquirir una serie de habilidades, las cuales son:



Fuente: Steven W. Floyd y Bill Wooldridge, *La gerencia Intermedia, su importancia y estrategias*, trad. De Pilar Macaró Sacristán, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997, pág. 138.

En conclusión, los mandos medios resultan ser un elemento importante en las organizaciones, aun cuando los jerarquías no están bien definidas, toda vez que la categoría de mando medio la da las actividades, asimismo, estos mandos requieren de una serie de habilidades, conocimientos, prácticas, entre otros elementos, para que se obtengan los resultados deseados. Lo antes mencionado, no escapa de la realidad de los organismos públicos, es así que como parte de esa requerida evolución administrativa de las dependencias públicas, es necesario que se le reconozca el lugar que ocupan los mandos medios para hacer posible el cumplimiento de los objetivos de la organización.

²⁵⁷ Ver Steven W. Floyd y Bill Wooldridge, *op. cit.* pág. 137.

6.2 EL PERFIL DEL PERSONAL QUE OCUPA LOS MANDOS MEDIOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

Una vez que analizamos la importancia y el papel que juegan los mandos medios, se analizará esta figura en la Administración Pública Federal, para lo cual es importante examinar el tema de la descripción y perfil de puestos, de acuerdo a los lineamientos que planteaba la hoy extinta Secretaría de la Función Pública, la cual señalaba que “la descripción de un puesto permite ubicarlo dentro de la organización, y a través del perfil se determinan los requisitos y cualificaciones personales mínimas que deben exigirse para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, requerimientos personales, etc. Por lo que describir y perfilar los puestos proveerá de información organizacional básica que servirá de insumo a diversos procesos para la gestión de recursos humanos”.²⁵⁸ Sin embargo, para ahondar en este tema, es importante recordar lo que es el Sistema de Servicio Profesional de Carrera, el cual es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad. Este Sistema dependerá del titular del Poder Ejecutivo Federal, y su operación estará a cargo de cada una de las dependencias de la Administración Pública. Asimismo, recordemos que el Servidor Público de Carrera es la persona física integrante del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, que desempeña un cargo de confianza en alguna dependencia.

Para lo cual la Ley del Servicio Profesional de Carrera (LSPC) en su artículo 4 señala la clasificación de estos servidores públicos.²⁵⁹

Artículo 4.- Los servidores públicos de carrera se clasificarán en servidores públicos eventuales y titulares. Los eventuales son aquellos que, siendo de primer nivel de ingreso se encuentran en su primer año de desempeño, los que hubieren ingresado con motivo de los casos excepcionales que señala el artículo 34 y aquellos que ingresen por motivo de un convenio.

El servidor público de carrera ingresará al Sistema a través de un concurso de selección y sólo podrá ser nombrado y removido en los casos y bajo los procedimientos previstos por esta Ley.

²⁵⁸ Con base en Secretaría de la Función Pública, *Instructivo para el llenado del formato de descripción y perfil de puestos de la APF*, 24 de abril de 2012, < www.rusp.gob.mx/.../...>, (20 de febrero de 2013), [s.p.].

²⁵⁹ Cámara de Diputados, *Leyes Federales, Ley del Servicio Profesional de Carrera*, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>>, (20 de diciembre de 2012), pág. 1-3.

El reglamento de la citada ley, establece los lineamientos con los que se caracteriza este tipo de servidores públicos, para lo cual en su artículo 5 dice:²⁶⁰

Artículo 5.- Los servidores públicos de carrera se clasifican en:

I. Eventuales:

- a)** Los de primer nivel de ingreso que se encuentran en su primer año de desempeño;
- b)** Los nombrados con motivo de los casos excepcionales que establece el artículo 34 de la Ley;
- c)** Los que ocupen temporalmente un puesto del Sistema por virtud de un convenio, y

II. Titulares:

- a)** Los que ingresan al Sistema, mediante concurso público y abierto, con excepción de los señalados en el inciso a) de la fracción anterior, y
- b)** Los que ingresan al Sistema, cuando han obtenido su nombramiento al acreditar cumplir los requisitos y las evaluaciones que se hayan establecido para ese propósito.

Ante lo cual, la citada ley establece quienes serán los servidores públicos que van a pertenecer al Servicio Profesional de Carrera; asimismo, señala en su artículo 5, los rangos que existen entre estos servidores, donde podemos identificar a los mandos medios de la Administración Pública Federal.²⁶¹

Artículo 5.- El Sistema comprenderá, tomando como base el Catálogo, los siguientes rangos:

- a)** Director General;
- b)** Director de Área;
- c)** Subdirector de Área;
- d)** Jefe de Departamento, y
- e)** Enlace

Los rangos anteriores comprenden los niveles de adjunto, homólogo o cualquier otro equivalente, cualquiera que sea la denominación que se le dé.

²⁶⁰ *Ídem.*

²⁶¹ *Ídem.*

La creación de nuevos cargos en las estructuras orgánicas en funciones equivalentes a las anteriores, sin importar su denominación, deberán estar homologados a los rangos que esta Ley prevé.

La Secretaría, en el ámbito de sus atribuciones deberá emitir los criterios generales para la determinación de los cargos que podrán ser de libre designación.

Éstos deberán cumplir con los requisitos que previamente establezcan las dependencias para cada puesto, y estarán sujetos a los procedimientos de evaluación del desempeño, no así a los de reclutamiento y selección que establece esta Ley.

Asimismo el reglamento de la LSPC, en su artículo 6 señala la información que debe contener el nombramiento del servidor público, en el cual se deberá incluir el rango del puesto que se va a ejercer.²⁶²

Artículo 6.- El nombramiento que se otorgue a los servidores públicos de carrera deberá contener, al menos, la siguiente información:

- I. El carácter de titular o eventual, según corresponda;
- II. El nombre del servidor público de carrera al que se extiende el nombramiento;
- III. El rango que tendrá el servidor público de carrera;
- IV. La denominación del puesto;
- V. La fecha a partir de la cual surte efectos el nombramiento;
- VI. En su caso, la vigencia del mismo, y
- VII. El nombre, el puesto y la firma de quien emite el nombramiento, de conformidad con el Reglamento Interior que corresponda.

En todos los casos, el servidor público de carrera al tomar posesión de su puesto, deberá rendir la protesta a que se refiere el artículo 128 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Ahora bien al inicio de este subtema se hablaba de el perfil del puesto, son todas aquellas características y aptitudes con las que debe contar el servidor público para poder ocupar el puesto, en el caso que nos ocupa, los mandos medios de la administración pública, de manera general serán aquellos que ocupen el rango de Subdirectores de Área, y Jefes de Departamento, para este tema es importante

²⁶² Cámara de Diputados, Leyes Federales vigentes, *Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera*, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/abro_Reg_LSPCAPF.pdfpp>, (20 de enero de 2013), pp. 2-4.

que estos tengan a su cargo personal, toda vez que algunas plazas como Jefes de Departamento no tienen subordinados.

Pero hay que hacer mención que de manera global no existe algún lineamiento que especifique las características generales que estos deben tener; es decir que abarque el contenido para “todos” los subdirectores de área y jefes de departamento, sino que se hace referencia a que cada dependencia establecerá las características que debe cubrir el puesto, lo anterior, de conformidad con el “*ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera*”, el cual en su capítulo VI, señala:²⁶³

CAPITULO VI

De la Descripción y Perfil

18. Las Instituciones deberán asignarle a los puestos una denominación, la cual deberá ser impersonal y consecuente con la descripción que se realice del mismo.

La descripción es la referencia de elementos que ubican a un puesto dentro de una organización.

El perfil son los requisitos que deberán cubrir los interesados en ocupar el puesto.

La valuación del puesto es la asignación del valor relativo en puntos que resultan de la información y características del mismo, obtenido mediante la aplicación de una metodología de valuación.

La denominación del puesto no es parte de los elementos de la descripción del mismo.

19. La descripción del puesto consiste en identificar los elementos siguientes:

I. Datos de identificación del puesto:

a) Nombre de la Institución;

b) Rama de cargo;

c) Tipo de funciones (confianza o base);

d) Puesto del superior jerárquico al que reporta, y

e) En su caso, la unidad administrativa o área de adscripción. 15

²⁶³ Ver página electrónica de Trabajaen, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera*, <http://www.trabajaen.gob.mx/info/manual_adm_spc_29_08_11.pdf>, (31 de enero de 2013), pág. 14 y 15.

II. Objetivo General.- Representa la finalidad o razón sustantiva del puesto, da cuenta de porque ese puesto existe y cuál es el resultado o impacto que aporta para la consecución de la misión y objetivos institucionales. Debe ser específico, medible, alcanzable, realista, y congruente con las funciones y el perfil del puesto;

III. Funciones.- Descripción del conjunto de actividades realizadas para alcanzar el objetivo general del puesto, las cuales deberán reflejar alineación y congruencia organizacional;

IV. Relaciones internas y/o externas.- Los puestos con los que se establece una relación funcional con motivo de su desempeño, diferentes a los de su área de adscripción;

V. Aspectos relevantes, tales como:

a) Actos de autoridad específicos del puesto.- Los que derivan de los reglamentos interiores o estatutos orgánicos, manuales de organización, y demás disposiciones normativas;

b) Puestos subordinados.- Los puestos que le reportan directa o indirectamente;

c) Presupuesto bajo su responsabilidad.- Los montos presupuestarios que tiene asignados para su administración o aplicación en un periodo determinado;

d) Retos y complejidad en el desempeño del puesto.- Los problemas, riesgos o áreas de oportunidad a los que deberá enfrentarse el ocupante del puesto en el desempeño de sus funciones;

e) Trabajo técnico calificado.- La valoración del puesto, en relación a sus funciones y la preparación, formación y conocimiento exigidos para su desempeño, y si éstos son resultado de los avances de la ciencia o la tecnología, o corresponden en lo específico a determinadas herramientas tecnológicas, instrumentos, técnicas o aptitud física y que requiere para su ejecución o realización de una certificación, habilitación o aptitud jurídica otorgada por un ente calificado, institución técnica, profesional o autoridad competente;

f) Trabajo de alta especialización.- La valoración del puesto, en relación con las funciones que se le confieren como resultado de determinadas facultades previstas en un ordenamiento jurídico y si éstas exigen para su desempeño de una experiencia determinada o de la acreditación de competencias o de capacidades específicas o, en su caso, de cumplir con un determinado perfil y, cuando corresponda, satisfacer evaluaciones dentro de un procedimiento de selección o promoción en el marco de un sistema de carrera establecido por ley;

g) Declaración de la situación patrimonial.- La valoración del puesto, con base en sus funciones y el Grupo en que se ubica permitirá a la Institución identificar si se encuentra entre las hipótesis establecidas en la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos para que su ocupante presente declaraciones sobre su situación patrimonial, y

VI. Otros elementos que mediante criterios técnicos, organizacionales y/o funcionales determine la DGOR en el formato respectivo, para sistematizar o generar estadísticas respecto de las estructuras y de los puestos.

Cuando se trate de puestos tipo, el Especialista integrará un solo documento de descripción y perfil del puesto respectivo.

20. El perfil del puesto debe contener al menos los siguientes elementos:

I. Escolaridad y áreas de conocimiento;

II. Experiencia laboral;

III. Requerimientos o condiciones específicos para el desempeño del puesto, y

IV. Competencias o capacidades.

Concluida la descripción del puesto, el Especialista determinará los elementos del perfil, a fin de que los ocupantes de los mismos cumplan los requerimientos de la descripción del puesto.

El formato correspondiente al perfil del puesto deberá ser suscrito por el Especialista y el superior jerárquico.

Es importante destacar, que aun cuando no hay un perfil determinado para los subdirectores de área de todas las dependencias de la Administración Pública Federal, si deben cumplir con una serie de procedimientos descritos en instructivos, formatos de descripción de puestos, los catálogos de puestos, así como diagramas de flujos para descripción y evaluación de puestos; aunado a que muchas veces dependerá de los requisitos o necesidades propias tanto de la organización, como del cargo a ocupar, porque posiblemente se requieran de conocimientos técnicos específicos o con una amplia experiencia en la materia. Y estas características deberán ser descritas en la descripción del puesto, por lo que a continuación se presentan algunos formatos de cómo se lleva a cabo esta evaluación de puestos a fin de dar una idea de este procedimiento.

1. FORMATOS DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS.

ANEXO A

(PARA EL LLENADO DEL FORMATO DE DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTOS DE LA APF)

GUÍA DE REFERENCIA PARA EL USO DE DENOMINACIÓN DE PUESTOS

La presente guía tiene como propósito brindar un marco de referencia para el uso de denominación de puestos.

Características de las denominaciones de los puestos:

- Tener un máximo de 80 caracteres.
- Estar relacionada con la descripción del puesto.
- Dirigirse de forma impersonal, sin alusión al género del ocupante.
- Integrar los elementos siguientes:
 - Componente Organizacional.
 - Componente Funcional.
 - Componente Específico.
 - Componente Ámbito de Aplicación.

Las Instituciones podrán considerar estos criterios para las propuestas de creación o modificación de sus instrumentos normativos tales como reglamentos interiores, estatutos orgánicos, entre otros, así como para el registro de sus estructuras orgánicas.

Componente Organizacional

Es aquel que independientemente del indicador de grupo jerárquico refleja la posición dentro de la organización conforme a:

a) Secretarías de Estado

COMPONENTE ORGANIZACIONAL	INDICADOR DEL GRUPO JERÁRQUICO
Secretaría de estado	El resultante de la valuación de puestos.
Subsecretaría de estado	
Oficialía Mayor	
Jefatura de Unidad	
Dirección General	
Dirección General Adjunta	
Dirección de Área	
Subdirección de Área	
Jefatura de Departamento	
Enlace	

b) Órganos Desconcentrados y Entidades Paraestatales

COMPONENTE ORGANIZACIONAL	INDICADOR DEL GRUPO JERÁRQUICO
Dirección General	El resultante de la valuación

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Dirección General Adjunta	de puestos.
Dirección	
Subdirección	
Gerencia	
Subgerencia	
Especialista	

Abreviaturas

En el Componente Organizacional, las abreviaturas válidas son: TOIC (Titular de Órgano Interno de Control), DGA (Dirección General Adjunta), DA (Dirección), SD (Subdirección) y JD (Jefatura de Departamento).

Componente Funcional

Refleja la obligación principal del puesto.

Para los puestos de Titular de Unidad a Secretario es opcional su uso.

EJEMPLOS DE COMPONENTES

FUNCIONALES

KE SON:

KE SON:

COMPONENTE FUNCIONAL	KE SON:	KE SON:
Almacén	Enlace y Vinculación	Mensajería
Archivo	Entregas	Métodos y Procedimientos
Cadenas	Envío	Protección Civil
Carga	Importación	Proveedores
Comedor	Inventarios	Recepción
Compras	Limpieza	Seguridad y Vigilancia
Comunicación	Logística	Suministros
Control de Gestión	Materiales	Tráfico
Distribución	Médico	Transporte
Automotriz	Contabilidad	Comunicación Interna
Mensajería	Contraloría	Educación
COMPONENTE FUNCIONAL	KE SON:	KE SON:
Métodos y Procedimientos	Costos	Evaluación del Desempeño
Protección Civil	Crédito	Nómina
Proveedores	Cuentas	Personal
Recepción	Egresos	Reclutamiento
Seguridad y Vigilancia	Finanzas	Recursos Humanos
Suministros	Fiscal	Selección
Tráfico	Impuestos	Comercial
Transporte	Ingresos	Eventos
Automotriz	Inversiones	Exportación
Construcción	Pagos	Marca
Consultoría	Presupuesto	Mercadotecnia
Ecología	Riesgos	Pedidos
Fomento	Seguros	Precios
Industrial	Tesorería	Procesamiento
Innovación	Atención a Usuarios	Promoción
Laboratorio	Base de Datos	Publicidad
Línea	Captura	Representación
Manufactura	Computo	Telemercadeo
Mecánico	Comunicaciones	Ventas
Planta	Informática	Auditoría
Prevención	Internet	Calidad
Producción	Red	Comisario
Seguimiento	Seguridad de Datos	Contraloría

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Técnico	Sistemas	Control
Banca	Telecomunicaciones	Control Ambiental
Caja	Capacitación	Control y Evaluación
Cobranza	Compensaciones	Inconformidades
Inspección	Regulación	Negociación
Pruebas	Administración	Operaciones
Quejas y Denuncias	Análisis	Organización
Responsabilidades	Coordinación	Planeación
Supervisión	Desarrollo	Programación
Vigilancia	Diseño	Proyectos
Atención Ciudadana	Información	Relaciones
Consulta	Infraestructura	Servicio
Denuncias	Ingeniería	Soporte
Trámites	Inteligencia	Jurídico
Abogado	Investigación	Normatividad
Conciliación	Mantenimiento	Política
Derechos Humanos	Estudios	Prácticas
Documentación	Programas	

Componente Específico

Establece la función o competencia. Este elemento de la denominación es de redacción libre para las Instituciones y es opcional usarlo para los puestos de Titular de Unidad a Secretario.

Ámbito de Aplicación

Refleja el alcance del área de influencia de la función del puesto. Su empleo es opcional para todos los niveles.

Alcance	Ámbito de Aplicación	Alcance	Ámbito de Aplicación
Instancia de Gobierno	Gobierno Federal	Geográfica	Nacional
	Administración Pública Federal		Estatal
	Sector		Regional
	Institución		Divisional
	Unidad Administrativa		Sectorial
	Secretaría		Zona
	Subsecretaría		Municipio
	Área		Delegación
	Departamento		
	Sucursal		
	Oficina		
	Internacional		

Abreviaturas

En el Componente Ámbito de Aplicación, las abreviaturas válidas son: APF (Administración Pública Federal) y UA (Unidad Administrativa).

GABINETES DE APOYO

Los puestos de gabinete de apoyo podrán utilizar las siguientes denominaciones como único componente.

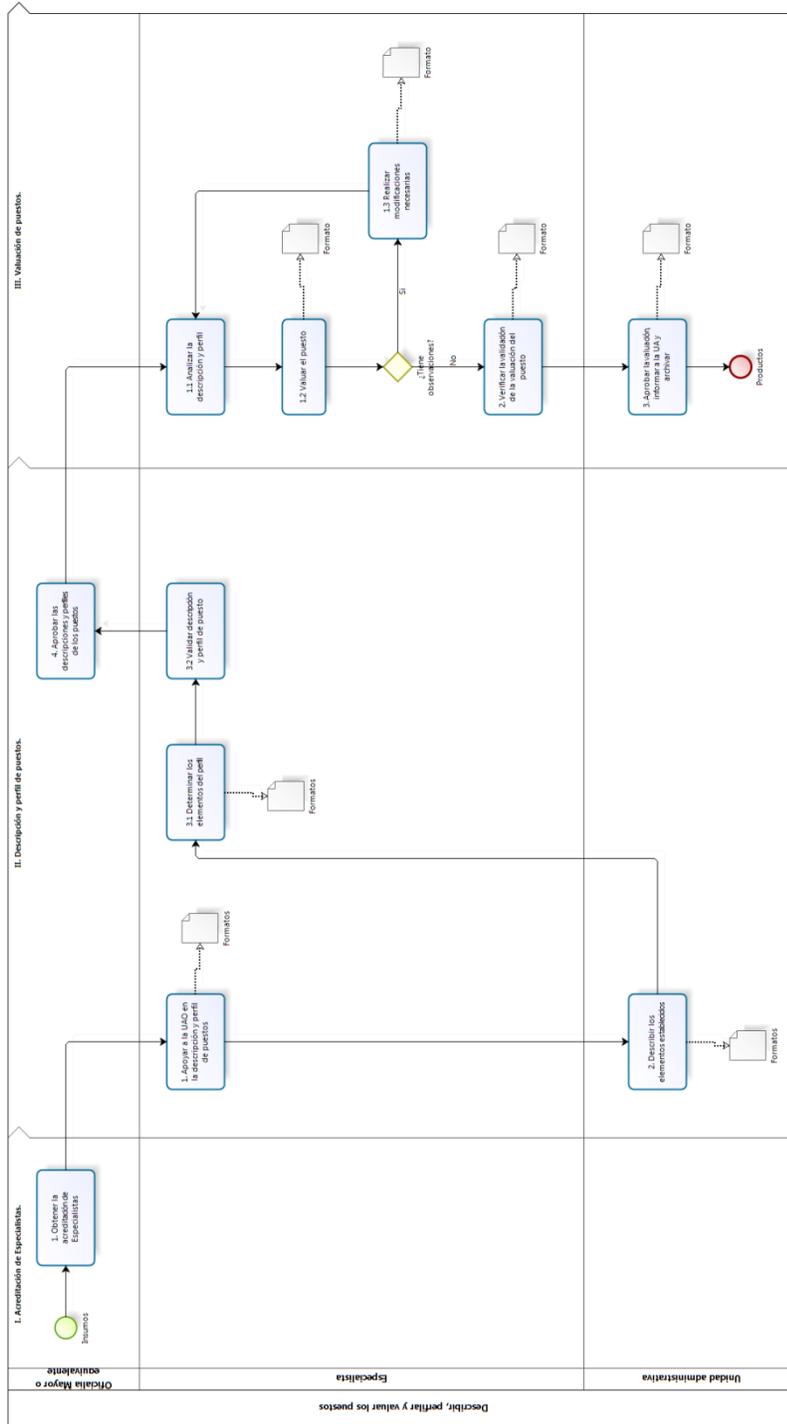
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Consecutivo	Denominación del puesto	Grupo Tabular
1	Asesor	El resultante de la valuación de puestos.
2	Coordinación Administrativa	
3	Coordinación de Asesores	
4	Coordinación de Comunicación Social	
5	Coordinación de Servicios de Apoyo	
6	Especialista Administrativo	
7	Especialista Asesor	
8	Especialista de Gestión	
9	Especialista de Logística	
10	Especialista de Seguridad	
11	Especialista de Servicio de Apoyo	
12	Especialista de Soporte	
13	Secretaría Particular	
14	Secretaría Técnica	

Fuente: Secretaría de la Función Pública, Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, Documentación, < www.rusp.gob.mx/.../guia_formato_desc_perfil_apf_14012013_apf...>, (15 de febrero de 2013), [s.p.].

**2. DIAGRAMA DE PROCESOS DE LA SECRETARIA DE
LA FUNCIÓN PÚBLICA DE DESCRIPCIÓN, PERFIL Y
EVALUACIÓN DE PUESTOS.**

DESCRIPCIÓN, PERFIL Y VALUACIÓN DE PUESTOS



Fuente: Secretaría de la Función Pública Federal, Documentación UPRH, Manual del Servicio Profesional de Carrera, Diagrama de Procesos, < <http://www.usp.funcionpublica.gob.mx/manualSPC/webAnexoII/index.html>>, (10 de febrero de 2013), [s.p.].

6.3 LA CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS MANDOS MEDIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

Las habilidades directivas son controlables. El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo y se pueden desarrollar, en menor o mayor medida. Es difícil demostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. A veces son contradictorias o paradójicas, no están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor. Es típica en los directivos más eficaces una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles.²⁶⁴

Las habilidades directivas forman el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces en las organizaciones. Las habilidades directivas, en otras palabras, son los bloques constructivos sobre los que descansa la administración efectiva. Las habilidades directivas son los medios con los cuales los directivos traducen su propio estilo, estrategia y herramientas o técnicas favoritas a la práctica.²⁶⁵

Una característica de las habilidades directivas, es que se pueden adquirir y aprender, no significa, como anteriormente se creía que ya se nacía con ellas, como algo innato. Como bien lo señala Berta E. Madrigal Torres:²⁶⁶ *“las habilidades se cultivan y educan, y para que el directivo de cualquier empresa y organización logre un mejor desempeño se requiere entender, desarrollar y aplicar habilidades interpersonales, sociales y de liderazgo.”*

En una investigación exploratoria en el grado percibido en una muestra de ejecutivos, mandos medios y profesionales chilenos de un conjunto de habilidades necesarias para ejercer cargos gerenciales. La evaluación se efectuó recogiendo a través de cuestionarios, la opinión de los jefes directos de las personas evaluadas

²⁶⁴ Con base en Gloria Pérez Garmendia, Hortensia Eliseo Dantes y Juan Escalante Fernández, “Fortalecimiento de cuerpos directivos en instituciones de educación superior”, en *Memorias del XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, México, ANFECA, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, pág. 6.

²⁶⁵ Con base en Whetten, D., *Desarrollo de Habilidades directivas*. (6 ed.) México, Pearson, 2005, citado por Gloria Pérez Garmendia, Hortensia Eliseo Dantes y Juan Escalante Fernandez, “Fortalecimiento de cuerpos directivos en instituciones de educación superior”, en *Memorias del XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, México, ANFECA, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2010.

²⁶⁶ Ver Berta Ermilia Madrigal Torres, *Habilidades Directivas*, México, McGraw Hill, 2009, Segunda edición, pág.2.

sobre el grado de dominio que sus subordinados tenían de estas habilidades gerenciales. Los resultados mostraron que los ejecutivos y profesionales evaluados eran percibidos con un mayor dominio de habilidades analíticas, motivacionales y valóricas y con un menor dominio de habilidades interpersonales emocionales.²⁶⁷

Codina²⁶⁸ dice que las habilidades dependen de la esfera en la cual se encuentre el directivo, dándole más importancia a las habilidades interpersonales, por lo que la velocidad con que se modifican las condiciones del entorno en el que se mueven las organizaciones demandan del dirigente un comportamiento y unas habilidades que le permitan realizar los cambios, que le permitan que su organización se adapte, preferiblemente que se anticipe a los cambios que puedan afectarle.

Se debe tomar en cuenta habilidades de liderazgo, visión, innovación, trato humano e imagen y trabajo en equipo para lograr una buena dirección, no importando el tamaño ni el giro de ésta. Procurando que estas se desarrollen y fortalezcan. Dentro de las habilidades que el directivo requiere desarrollar están las habilidades personales, de las cuales se considera el desarrollo del autoconocimiento, manejo del estrés personal y la solución de problemas. La investigación acerca del concepto de inteligencia emocional (es decir, la capacidad de manejarse a uno mismo y de manejar las relaciones con los demás) ha sido identificada como uno de los factores más importantes del éxito entre líderes y directivos.²⁶⁹

Liderar el cambio positivo es la habilidad directiva “*responsable*” de fomentar una visión de abundancia y un cambio positivo institucional Es una habilidad directiva que se enfoca en desatar el potencial positivo humano. El cambio positivo permite

²⁶⁷ Ver Raineri, B. A., Habilidades Gerenciales: Análisis de una muestra de Administradores en Chile. *Avante*, 1998, 213-233 pp., citado por Gloria Pérez Garmendia, Hortensia Eliseo Dantes y Juan Escalante Fernandez, “Fortalecimiento de cuerpos directivos en instituciones de educación superior”, en Memorias del XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México, ANFECA, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2010.

²⁶⁸ Ver Codina, A., Saber escuchar. Un intangible valioso. *Intangible Capital*. Recuperado el 19 de junio 2008, <<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=54900303>>, (2004, septiembre-octubre), citado por Gloria Pérez Garmendia, , Hortensia Eliseo Dantes y Juan Escalante Fernandez, “Fortalecimiento de cuerpos directivos en instituciones de educación superior”, en Memorias del XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México, ANFECA, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2010.

²⁶⁹ Ver Goleman, D., *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires, Vergara, 1999, citado por Gloria Pérez Garmendia, Hortensia Eliseo Dantes y Juan Escalante Fernandez, “Fortalecimiento de cuerpos directivos en instituciones de educación superior”, en Memorias del XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México, ANFECA, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2010.

a los individuos experimentar la apreciación, colaboración, vitalidad y significado en su trabajo. Se enfoca en la creación de la abundancia y el bienestar humano; fomenta la desviación positiva; reconoce que el cambio positivo incluye el corazón, así como la mente. Institucionalizar una visión de abundancia y un cambio positivo depende de hacerlo parte de la vida diaria y de la conducta habitual mostrada por los individuos a través de la organización. No puede sobrevivir ningún cambio positivo si éste depende únicamente del líder.²⁷⁰

En el caso de los mandos medios existe una tendencia a capacitarlos en los aspectos técnicos que hacen a su propia función específica. Los procesos de formación poseen menores niveles de diversidad (en los aspectos temáticos) de la que tienen los altos niveles directivos.²⁷¹

Para diseñar una estrategia formadora debemos comenzar pensando que estos recursos están a cargo de aspectos vitales del negocio. Y además, analizar cuáles son sus funciones específicas, con quienes se relacionan, que decisiones debe tomar.²⁷²

En muchos de los casos nos encontraremos que el denominado gerente o mando medio, “está a cargo de una empresa especial dentro de la empresa global” y que por lo tanto no hay muchas razones por las que no debe estar expuesto a una diversidad de herramientas y técnicas similares a las de las cúpulas, pero con el nivel de adaptación apropiado a su segmento, departamento, subsidiaria, y a su formación profesional.²⁷³

Para el caso que nos ocupa, en el caso de los mandos medios en la Administración Pública Federal, no hay normatividad expresa que señale que los mandos medios deberán ser capacitados en habilidades gerenciales, ya que la capacitación que reciban los servidores públicos deberá realizarse bajo los requerimientos, necesidades y presupuesto de cada dependencia de gobierno, esto se puede constatar, si revisamos el “Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera”, en su numeral 46 y subsecuentes, que señalan:

²⁷⁰ Basado en Gloria Pérez Garmendia, *op. cit.* [s.p.]

²⁷¹ Basado en Ignacio González García, *op. cit.*, [s.p.].

²⁷² *Ídem.*

²⁷³ *Ídem.*

Sección I

Capacitación

46. Los programas de capacitación deberán ser anuales y contener acciones por servidor público, así como las condiciones de acreditación de la misma y las circunstancias en que, conforme a la disponibilidad presupuestaria, se podrán otorgar apoyos para cubrir estudios de formación, especialidad o de grado...

47. Las acciones de capacitación que se programen deberán tener como origen un diagnóstico o detección de las necesidades de capacitación. Dicho diagnóstico deberá:

- I. Identificar las áreas del conocimiento, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes en que deberá capacitarse, según sus necesidades reales, cada servidor público;
- II. Servir de base para que la programación de la capacitación se alinee a las estrategias y objetivos de la Institución;
- III. Asegurar que la planeación de la capacitación considere el uso racional y eficiente de los recursos;
- IV. Definir los objetivos y alcances de la capacitación;
- V. Generar información que retroalimente a las diferentes etapas del proceso de capacitación;
- VI. Involucrar a los superiores jerárquicos de cada servidor público, y

Como podemos apreciar, la capacitación que reciba el servidor público dependerá de las necesidades propias de la organización y también del servidor, sin embargo, se observa en la práctica que muchas veces se realizan cursos de capacitación sin antes haber hecho un análisis de lo que requiere el área, departamento o subdirección.

Asimismo, el antes mencionado numeral, señala que para determinar qué clase de capacitación se va a impartir dependerá tanto de la fuente institucional (necesidades propias de la organización) así como las individuales (es decir lo que el servidor público requiere para realizar con mayor eficacia su trabajo), y que a la letra dice en su fracción VII:

- VII. Considerar al menos una fuente institucional y una individual de entre las siguientes:

FUENTES DE INFORMACIÓN	
INSTITUCIONAL	INDIVIDUAL
<p>Planeación estratégica de la Institución: Contribuye a que se identifiquen los resultados que deberán obtener los servidores públicos en la Institución y lo que se requiere para lograrlos.</p> <p>Resultados de la encuesta de clima organizacional: Identificar con base en los resultados obtenidos, las áreas de oportunidad en aspectos relacionados con integración, comunicación, supervisión, liderazgo, métodos de trabajo, capacitación y desarrollo, entre otros.</p> <p>Encuestas de servicio al cliente o al ciudadano: Los resultados correspondientes pueden proporcionar información valiosa sobre qué áreas obtienen un bajo nivel de satisfacción y si el origen es la falta de conocimientos, habilidades, aptitudes y/o actitudes.</p> <p>Retroinformación de programas de capacitación y actualización anteriores: Los indicadores del proceso de capacitación proporcionan información útil que se puede tomar en cuenta para realizar mejoras en las próximas acciones de capacitación.</p> <p>Diagnóstico Organizacional: Es el análisis de la organización con una visión sistémica que le permite determinar las áreas de oportunidad sobre las que deberá preparar a los servidores públicos, para contribuir a la mejora de la organización.</p> <p>Cambios en los procesos: Siempre que se introducen modificaciones totales o parciales en las actividades de las áreas, se hace necesaria la capacitación previa en los nuevos métodos y procesos de trabajo.</p> <p>Cambios en los equipos o plataformas: En los casos en los que por modificaciones en los equipos o plataformas se tengan que realizar cambios en los procedimientos o en las actividades en los que se requiera capacitación.</p> <p>Plan Nacional de Desarrollo: Brindar capacitación a todos los servidores públicos sobre las materias que señale el Plan para apoyar la implementación de algún eje, objetivo, estrategia y/o línea de acción.</p> <p>Estudios prospectivos: Se refiere a los estudios que en su caso, las instituciones hubieran realizado, entre otros propósitos, para identificar las capacidades sustantivas que se requerirán a mediano y largo plazo.</p>	<p>Resultados de la evaluación del desempeño: Con el fin de fortalecer el desempeño y el logro de resultados se debe tomar en cuenta las acciones de capacitación y actualización requeridas para reforzar los conocimientos, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes en que los servidores públicos hayan mostrado mayores deficiencias.</p> <p>Resultados de ingreso: Identificar los conocimientos, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes, que requieren fortalecerse de acuerdo a los resultados obtenidos en las evaluaciones aplicadas.</p> <p>Perfil de puesto: Integra entre otros aspectos las capacidades requeridas para el desempeño del puesto.</p> <p>Acciones de desarrollo: Son los conocimientos, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes requeridos para la eventual ocupación de otro puesto de naturaleza diversa o de mayor responsabilidad.</p> <p>Planes de estudio: Es decir, la secuencia organizada de aprendizaje, mediante acciones de capacitación, para lograr los conocimientos, habilidades, aptitudes y en su caso actitudes necesarias para el desempeño de las funciones de los puestos de una rama de cargo o puesto.</p> <p>Resultados de las acciones de capacitación: Considerar los resultados de las evaluaciones de aprendizaje e impacto aplicadas en las acciones de capacitación.</p>

Como se observa en este esquema que la misma ley contempla, determina las pautas que se deberán seguir para establecer los programas de capacitación, lo cual nos hace reflexionar, que por ejemplo, si en cierta institución se lanza una encuesta al usuario para saber la calidad o rapidez con que se da un servicio, y resulta que los datos arrojan que se está dando un pésimo servicio, entonces la siguiente capacitación debería ir encaminada a mejorar el servicio al cliente, como mejorar la comunicación, efectividad, liderazgo, entre otros aspectos. Lo cual, se queda en la teoría, puesto que sería interesante ver si en la práctica se siguen al pie de la letra estos preceptos.

En el numeral 47.1 del antes referido acuerdo, establece de forma explícita que la capacitación que se le dé al servidor público debe ir encaminada a desarrollar las habilidades directivas, que a la letra dice:

47.1. Las Instituciones deberán permanentemente incluir en su programación de capacitación, entre otras acciones, las encaminadas a:

I. Fortalecer la vocación del servicio público, y en su caso, las capacidades profesionales orientadas a desarrollar liderazgo y **las habilidades directivas**;

II. Desarrollar comportamientos orientados a observar los valores y fines del servicio público, y

III. Fomentar en los servidores públicos, el conocimiento de los derechos humanos y fortalecer el respeto a éstos.

Asimismo, promoverán ante las instancias competentes la denuncia de quienes incurran en prácticas violatorias de los derechos humanos, de discriminación o contra la equidad de género, para que se impongan las medidas disciplinarias que, en su caso, correspondan.

Asimismo, en el numeral 48 del mismo ordenamiento mencionado, señala que la capacitación deberá ir dirigida tanto a acciones de:

- 12.** Inducción
- 13.** De fortalecimiento al desempeño
- 14.** Actualización
- 15.** Desarrollo.

Lo que permite colegir, que se tendría entonces prevista la capacitación durante toda la estancia del servidor público en la Administración Pública por lo que, entonces lo que nos haría pensar, que si está contemplada normativamente, entonces el funcionario, debería hacer valer esta capacitación, y no únicamente esperar a que la organización lo envíe a capacitación, sino el mismo solicitarla cuantas veces lo requiera. Este numeral señala:

48. El Programa Anual de Capacitación de la Institución deberá considerar al menos los elementos siguientes:

I. Acciones de Capacitación:

a) **De inducción**, que son las que corresponden a la formación y capacitación del personal de nuevo ingreso, que incluya al menos la información que se indica:

II. Para inducción a la Administración Pública Federal:

- Organización de la Administración Pública Federal;
- Responsabilidades administrativas de los servidores públicos, de conformidad con lo previsto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y en la ley de la materia;
- Transparencia y acceso a la información pública gubernamental, conforme a la legislación vigente;
- Equidad de género;
- Derechos Humanos, y
- Productividad;

II. Para inducción a la Institución:

- Naturaleza jurídica de la Institución;
- Estructura orgánica;
- Misión, visión, objetivos, metas, atribuciones, y
- Derechos y obligaciones del personal en la Institución, y

III. Para inducción al puesto:

- Estructura del área organizacional de trabajo y de las áreas con las que existe mayor interacción en razón del puesto;
- El objetivo general y metas del puesto;
- Atribuciones del área o la Unidad administrativa en que se encuentre adscrito el puesto y las funciones que a éste corresponden;
- Lugar o lugares de trabajo en que se desarrollan las funciones del puesto, y
- Equipo, mobiliario y demás herramientas o bienes de apoyo para el desempeño del puesto.

Las acciones de inducción a la Administración Pública Federal y a la Institución serán coordinadas por la DGRH en colaboración de las unidades administrativas, y se impartirán dentro de los tres primeros meses contados a partir de la toma de posesión del puesto por el servidor público;

Las acciones relativas a la inducción al puesto estarán a cargo del superior jerárquico inmediato, quien con el apoyo de la DGRH, la impartirá dentro de los 15 días hábiles posteriores al ingreso o al cambio de puesto del servidor público;

b) **De fortalecimiento del desempeño**, son las que corresponden a la capacitación para reforzar, complementar y perfeccionar el desempeño de las funciones del puesto;

c) **De actualización**, son las que tienden a mantener vigentes los conocimientos, habilidades y aptitudes que el desempeño de las funciones del puesto exigen al servidor público, y

d) **De desarrollo**, son las que corresponden a incrementar los conocimientos, habilidades y aptitudes del servidor público, con el fin de prepararle para asumir funciones de mayor responsabilidad y complejidad, y

II. Las acciones de capacitación podrán revestir las modalidades siguientes:

a) Presencial;

b) A distancia, con apoyo de los sistemas tecnológicos disponibles, y

c) Mixta, la que resulta de la combinación entre la modalidad presencial y a distancia.

Las Instituciones enviarán a la Unidad, para su registro, el Programa Anual de Capacitación, los avances y los resultados obtenidos, conforme a lo siguiente: Reporte Periodo que se reporta Fecha límite de envío.²⁷⁴

Asimismo podemos percatarnos, que la capacitación que ofrezca la organización puede ser presencial, a distancia o mixta; esto resulta ser de suma importancia, porque hoy en día los avances tecnológicos nos permite allegarnos de mayores conocimientos y en tiempos reducidos, lo que antes era más limitado. Lo importante, es analizar que tanto beneficia o perjudica el que se capacite a distancia.

Como lo veíamos en capítulos anteriores conforme a los principios de la Sociedad del Conocimiento el gran valor de las organizaciones es el talento que sus empleados son capaces de poner en juego, de ahí que si se tienen jefes, gerentes y/o subdirectores más capaces, los resultados serán más beneficiosos para la organización.

De aquí radica la importancia de que sea imprescindible apoyar la formación de estos mandos medios, dotándole de las técnicas, herramientas y métodos que van a promover y facilitar el potencial que éstos tienen.

²⁷⁴ Ver página electrónica de Trabajaen, "ACUERDO por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera", <http://www.trabajaen.gob.mx/info/manual_adm_spc_29_08_11.pdf>, (31 de enero de 2013), pp. 21-24.

CAPÍTULO 7. EL IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL POR ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DIRECTIVAS A LOS MANDOS MEDIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL .

- 7.1 El impacto en el clima organizacional por acciones de capacitación en habilidades directivas a los mandos medios de la Administración Pública Federal.
 - 7.1.1 Información sobre el estado en que se encuentra el clima organizacional y la capacitación en la Administración Pública Federal.
 - 7.1.2 Aplicación del método observacional a un organismo de la Administración Pública Federal.
 - 7.1.3 Encuesta aplicada a los mandos medios de la Administración Pública Federal en relación a la capacitación que reciben.
 - 7.1.4 Resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario de clima organizacional al personal de la Administración Pública Federal.

**CAPÍTULO 7. EL IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
POR ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES
DIRECTIVAS A LOS MANDOS MEDIOS DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**

La presente investigación nació de la inquietud del porque en la Administración Pública Federal impera un clima organizacional apático, donde el servidor público en muchas ocasiones no se siente identificado con la organización; aunado, a que siendo el mando medio un nivel jerárquico de suma importancia, no se le ha dado ese tratamiento, ya que muchas veces únicamente se le ve como un servidor que realiza actividades técnicas, y por tanto, su capacitación es también de esta índole.

Es por eso, que la presente investigación busca analizar principalmente dos supuestos:

1. El primero es analizar cómo impacta en el clima organizacional las acciones de capacitación en habilidades directivas de los mandos medios de la Administración Pública Federal.
2. Asimismo, analizar la importancia que se le da a los mandos medios en la Administración Pública Federal.

Es importante recordar que existe una vasta normatividad que prevé la capacitación de los servidores públicos, en especial aquel personal que está en el sistema del Servicio Profesional de Carrera. Por tanto, se esperaría que bajo esta extensa normatividad existiera una excelente profesionalización del servidor público, y como consecuencia un buen clima organizacional; sin embargo, la realidad es otra, ya que en innumerables ocasiones nos ha tocado como usuarios vivir un ambiente hostil.

Por lo que en la presente investigación se buscó la manera de allegarse a los porqués de estas situaciones, si es por la falta de evaluación y seguimiento, o porque los cursos no son los más idóneos, o simplemente porque el mismo sistema burocrático no permite aplicar los conocimientos adquiridos en la capacitación.

7.1 EL IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL POR ACCIONES DE CAPACITACIÓN EN HABILIDADES DIRECTIVAS A LOS MANDOS MEDIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

Conocimiento es todo acervo de informaciones, conceptos, ideas, experiencias y aprendizajes que el administrador tiene sobre su especialidad. Perspectiva es la capacidad de poner el conocimiento en acción, de saber transformar la teoría en práctica, aplicar el conocimiento al análisis de situaciones y a la solución de problemas y la dirección del negocio. La actitud significa el comportamiento personal del administrador frente a las situaciones de trabajo; representa el estilo personal de hacer que las cosas sucedan, la manera de dirigir, motivar, comunicar y sacar adelante las cosas. Incluye el impulso y la determinación de innovar, la convicción de mejorar continuamente, el espíritu emprendedor, la inconformidad frente a los problemas actuales y, en especial, la capacidad de trabajar con otras personas y confiar en ellas. Sin duda la competencia personal más importante para el administrador es la actitud, y para lo cual no siempre se nace con ella, para lo cual se necesita adquirir estas habilidades.²⁷⁵

Es importante señalar que la dirección que se requiere para que otros puedan ejecutar las actividades, no siempre es una dirección innata puesto que se requiere de habilidades y capacidades que en ocasiones no se han aprendido para desempeñar el puesto eficientemente, y por tanto es necesario que el directivo las aprenda ya que hace de la dirección su actividad principal en su área de trabajo. Es así que el objetivo de la dirección es organizar a los miembros del grupo y coordinar, dirigir, liderar y supervisar sus actividades para obtener los resultados y metas deseadas. Por tanto, la dirección es una función vital de la organización, puesto que aun cuando en la organización se establezcan planes, metas y objetivos, no se logrará ningún resultado tangible hasta que se lleven a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas mediante la dirección.²⁷⁶

Como lo señala Bertha Madrigal²⁷⁷ para el ejecutivo moderno el aprendizaje continuo y el pensamiento estratégico son habilidades que se tienen que desarrollar y cultivar, por tanto el perfil del ejecutivo deberá estar contemplado bajo ciertas habilidades y capacidades como:

²⁷⁵ Con base en Hugo Iván Aburto Pineda y Joel Bonales Valencia, "Habilidades directivas, determinantes en el clima organizacional", *Redalyc*, núm. 51, enero-abril, México, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Investigación y Ciencia, , 2011, pág. 43

²⁷⁶ Con base en Berta Ermila Madrigal Torres, *Habilidades Directivas*, México, McGraw Hill, 2009, Segunda edición, pp. 22 y 23.

²⁷⁷ *Ibíd.* pág. 27

Habilidades y capacidades del ejecutivo.

1. Se encargan de la dirección.
2. Determina lo que debe hacerse.
3. Aprende cómo elaborar presupuestos, obtener las aprobaciones correspondientes y medir el avance del trabajo.
4. Se encarga de que los requisitos se cumplan.
5. Administra los recursos.
6. Planea y organiza con relación a la meta.
7. Administra a través de un enfoque de sistemas.
8. Informa y da elementos para la toma de decisiones.
9. Propone o sugiere una cultura organizacional.
10. Se encarga de mantener la visión de la empresa.
11. Capacita a su personal.
12. Selecciona al personal adecuado para cada puesto.
13. Requiere talento para diseñar, instalar y manejar sistemas de operaciones.
14. Se preocupa en encontrar cómo hacer y lograr que las cosas se hagan bien.
15. Se preocupa en construir confianza e inspirarla a otros vendiendo ideas racionales, métodos y procedimientos, y obteniendo compromiso para acciones específicas.
16. Involucra métodos analíticos de trabajo racional, objetivos innovadores y secuenciales.

Fuente: Berta Ermila Madrigal Torres, *Habilidades Directivas*, México, McGraw Hill, 2009, Segunda edición, pp. 27 y 28

Es por eso que al desarrollar una serie de habilidades para un mejor manejo del personal influirá en el clima organizacional, toda vez que este constituye el medio interno o la atmosfera psicológica característica de cada organización, y se relaciona con la moral y satisfacción de las necesidades de los participantes y puede ser saludable y enfermizo, puede ser caliente o frío, negativo o positivo, satisfactorio o insatisfactorio, dependiendo de cómo los participantes se sienten en relación con la organización.²⁷⁸

²⁷⁸ Con base en Hugo Iván Aburto Pineda y Joel Bonales Valencia, "Habilidades directivas, determinantes en el clima organizacional", op. cit., pág. 48.

De ahí que el clima se puede clasificar de acuerdo a las siguientes características:

Clima de tipo autoritario		Clima de tipo participativo	
Sistema I. Autoritarismo explotador	Sistema II. Autoritarismo paternalista	Sistema III. Consultivo.	Sistema IV. Participativo en grupo
En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.	El tipo de clima autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.	La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.	En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Fuente: Hugo Iván Aburto Pineda y Joel Bonales Valencia, "Habilidades directivas, determinantes en el clima organizacional", *Redalyc*, núm. 51, enero-abril, México, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Investigación y Ciencia, 2011, pág. 44

Lo que se pretende con esta tabla es observar cómo se relaciona la dirección que se ejerce con el clima organizacional, ya que cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, o de participación de grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de la organización; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, éstas serán menos favorables.²⁷⁹

Por tanto, los mandos medios al ser una figura importante en la dirección del personal es necesario que adquieran habilidades como liderazgo, comunicación, motivación, negociación, inteligencia emocional, trabajo en equipo y entre otras habilidades, lo que al final repercutirá de manera considerable en el clima de sus

²⁷⁹ *Ibíd.* pág.45

áreas a su cargo, de aquí la importancia de que la administración pública ponga atención en la capacitación en habilidades directivas de los mandos medios.

En una investigación realizada en el sector público, cuya hipótesis tienen relación con la presente investigación y la cual versaba en: “a menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio”, en dicha investigación se concluyó entonces que en la organización del sector público, se tiene un clima organizacional insatisfactorio, con un autoritarismo paternalista, además se estableció que las variables independientes (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos) afectan fuertemente el clima organizacional, ya que existe una vinculación considerable entre las variables independientes y la variable dependiente. Por consiguiente, se afirma que el impacto que tienen las variables mencionadas con anterioridad es el siguiente: el liderazgo afecta el clima organizacional en 0.932, la comunicación en 0.897, la motivación en 0.828, el manejo del conflicto en 0.661 y la formación de equipos en 0.035. Como puede observarse, el liderazgo es el que tiene mayor influencia.²⁸⁰

Asimismo en la citada investigación las causas que generaron los resultados obtenidos se llegaron a lo siguiente:

- Falta de liderazgo del personal directivo hacia el personal asignado bajo su cargo.
- La comunicación vertical y horizontal no es adecuada, los mensajes se transmiten con frecuencia en forma imprecisa e inoportuna.
- El jefe no motiva lo suficiente en lo laboral a sus subordinados en la realización de las actividades que tienen asignadas, ni en forma personal. El trabajo en equipo debe fortalecerse, debido a que no se tiene la integración suficiente del personal por la falta de liderazgo, principalmente.
- Falta un programa de educación y formación para el personal directivo, desde técnicos que son ascendidos a jefes y no tienen las habilidades, hasta aquéllos que tienen la experiencia, pero no se actualizan por carencia de recursos económicos y largos trámites burocráticos para asignar presupuestos para la capacitación.²⁸¹

Lo anterior refuerza la presente investigación ya que muchas de las deficiencias que se tienen y están siendo generadoras de un mal clima organizacional se pueden mejorar con una buena capacitación en habilidades directivas del

²⁸⁰ Con base en Hugo Iván Aburto Pineda y Joel Bonales Valencia, “Habilidades directivas, determinantes en el clima organizacional”, op. cit., pág. 48.

²⁸¹ *Ibíd.* pp.47 y 48.

funcionario público que se encarga de dirigir al personal, que en muchas de las ocasiones son aquellos mandos medios, pues es el encargado de hacer que se cumplan los metas y objetivos que emiten los directivos; además que también requieren adquirir mayor conocimiento y aprendizaje de las habilidades directivas que le permitirán una mejor relación con su personal, puesto que en muchas de las ocasiones llegan al puesto sin haber tenido una introducción sobre las responsabilidades que va a tener en su cargo, y como se analizó en el tema de las teorías motivacionales, un buen dirigente necesita tener las herramientas necesarias para lograr fomentar la motivación e influir en el comportamiento de su personal que dirige a fin de lograr mejores resultados y como se ha venido comentando, para que tanto el directivo, el mando medio, el operativo y el mismo ciudadano salgan beneficiados.

7.1.1 INFORMACIÓN SOBRE EL ESTADO EN QUE SE ENCUENTRA EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CAPACITACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

La finalidad de este apartado es analizar la información que se obtuvo en relación a la capacitación que reciben los servidores públicos, sobre todo aquellos que están contratados bajo el sistema del Servicio Profesional de Carrera, de acuerdo a la fiscalización anual que realiza la otrora Secretaría de la Función Pública; asimismo comparar dicha información con los resultados que arroja la encuesta anual de clima organizacional que se aplica a las dependencias gubernamentales; lo anterior, con la finalidad de ver cómo se relacionan ambas informaciones o resultados.

A) CAPACITACIÓN

La información que se presenta, fue obtenida del “Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, del año 2007”.²⁸²

Recordemos que los artículos 1, 3 y 8 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal (LSPC) establecen las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema del SPC en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada, así como el universo de instituciones a las que les aplica la propia Ley, entendiéndose como

²⁸² Se hace hincapié que la información obtenida en este apartado es con base a la Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, 2007*, México, <<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013).

las Secretarías de Estado, incluyendo sus Órganos Administrativos Desconcentrados, Departamentos Administrativos y la Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.²⁸³

Durante 2007 se dio seguimiento a la implementación y operación del Servicio Profesional de Carrera, para ello se elaboró el Programa Operativo Anual 2007 (POA-SPC) que consiste en el establecimiento de compromisos mínimos a un grupo de 24 indicadores que corresponden a los datos más representativos de cada uno de los subsistemas que integran el SPC. Para facilitar el seguimiento de compromisos, las instituciones sujetas registraron los avances correspondientes en el sistema denominado Modelo Integral de Evaluación del Servicio Profesional de Carrera (MideSPC), la información registrada es validada por el Órgano Interno de Control trimestralmente, lo que puede implicar modificaciones a periodo vencido.²⁸⁴

El MideSPC es una herramienta que permite a los diversos actores que participan en el Servicio Profesional de Carrera, autoevaluar sus avances en la implementación y operación del Sistema y obtener información cuantitativa, clara y objetiva. Asimismo, permite que la Unidad de Recursos Humanos y Profesionalización de la Administración Pública Federal evalúe su propia gestión, en virtud de que existe el MideSPC-Externo y el MideSPC-Interno.²⁸⁵

El MideSPC, se integra por 8 componentes de evaluación general, correspondientes a los 7 Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera y un octavo componente denominado "Promoción, Compromiso y Fortalecimiento del Servicio Profesional de Carrera". El modelo opera a manera de tablero de control y considera rangos mínimos de metas acumuladas del 95% para cada indicador en el ejercicio 2007.²⁸⁶

El avance en el cumplimiento de la metas de los indicadores se promedia para conocer el avance de los Subsistemas en particular y del Sistema del Servicio Profesional de Carrera en general. A partir del porcentaje de cumplimiento se asigna un semáforo que indica el grado de avance de acuerdo a la siguiente escala:²⁸⁷

²⁸³ *Ibíd.*, pág. 8.

²⁸⁴ *Ibíd.*, pág. 7.

²⁸⁵ *Ídem.*

²⁸⁶ *Ídem.*

²⁸⁷ *Ibíd.*, pág. 8.

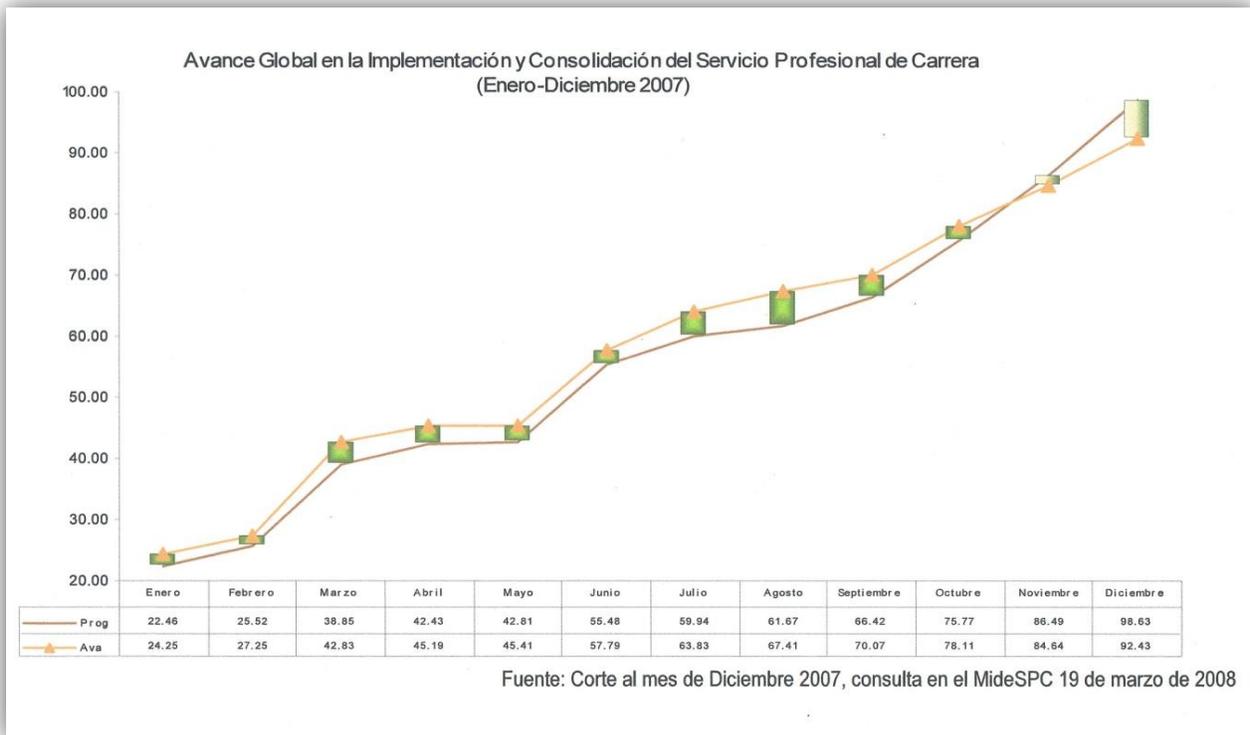
Rango en Porcentaje		Semáforo SPC
de	a	
0	59.99	Semáforo Rojo 
60	94.99	Semáforo Amarillo 
95	100	Semáforo Verde 

Fuente: Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, 2007, México, <<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 8.

DESEMPEÑO GLOBAL DEL SISTEMA

Como parte del esquema de evaluación se describió que el establecimiento de compromisos y el registro de avances del Sistema del Servicio Profesional de Carrera (SPC) y de los Subsistemas que lo conforman se obtiene del promedio de sus componentes, cuya meta mínima se determinó en 95%; de este modo tenemos que el Sistema del SPC comprometió en promedio el 98.63%, logrando un avance del 92.43% que implica el 93.71% de cumplimiento, esto se traduce en un semáforo amarillo para el sistema en su conjunto.²⁸⁸

²⁸⁸ *Ibíd.*, pág. 12.



Fuente: Corte al mes de Diciembre 2007, consulta en el MideSPC 19 de marzo de 2008, Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, 2007*, México, < <http://www.spc.gov.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 12.

Si se revisa el comportamiento general del sistema a través de este año, podemos observar que durante los primeros tres trimestres y hasta el mes de octubre se superaron las metas comprometidas, sin embargo en los meses de noviembre y diciembre el comportamiento se revierte, cerrando el año ligeramente por debajo del compromiso global.²⁸⁹

Los 7 Subsistemas que prevé la Ley del SPC y el componente de promoción, compromiso y fortalecimiento del SPC tuvieron un comportamiento satisfactorio en términos generales, en donde el grado de cumplimiento fue de entre el 92.5% y el 100%, se hace notar que excepto el Subsistema de capacitación y certificación, que tuvo un grado de cumplimiento de 77.79%.²⁹⁰

²⁸⁹ *Ídem.*

²⁹⁰ *Ibíd.*, pág. 13.

**Sistema del Modelo Integral de Evaluación del SPC
(MideSPC - Externo)
Reporte de Avance al mes de Diciembre de 2007***

Subsistema		Pocentaje Promedio comprometido	Porcentaje Promedio alcanzado	% cumplimiento	Semáforo
1	Planeación de RH	98.67	91.27	92.50%	
2	Ingreso	100.00	97.76	97.76%	
3	Desarrollo Profesional	97.36	90.99	93.45%	
4	Capacitación y Certificación de Capacidades	98.27	76.45	77.79%	
5	Evaluación del Desempeño	98.59	92.75	94.07%	
6	Control y Evaluación	100.00	96.00	96.00%	
7	Separación	98.42	99.91	100.00%	
8	Promoción, Compromiso y Fortalecimiento del SPC	97.69	94.27	96.51%	
Porcentaje Promedio Comprometido sistema		98.63			
Porcentaje Promedio alcanzado sistema			92.43		
Porcentaje de cumplimiento sistema		93.71%			
				Semáforo amarillo respecto a POA	
				Semáforo Amarillo respecto de 100% en el sistema	

Fuente: Corte al mes de Diciembre 2007, consulta en el MideSPC 19 de marzo de 2008

Fuente: Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, 2007, México, <<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 13.

Como puede observarse en esta tabla, se observa un rezago en lo que se refiere al subsistema de capacitación, tan es así que está marcado con amarillo, el cual significa que se encuentra como área de mejora.

En la presente investigación el Subsistema del sistema del Servicio Profesional de Carrera, que a nosotros nos interesa analizar es el que se refiere al de capacitación y certificación de capacidades, toda vez que abarca cual ha sido el comportamiento en el 2007 de las acciones que ha implementado la APF, en relación a la capacitación.

SUBSISTEMA DE CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE CAPACIDADES

El Subsistema se compone de 4 indicadores:

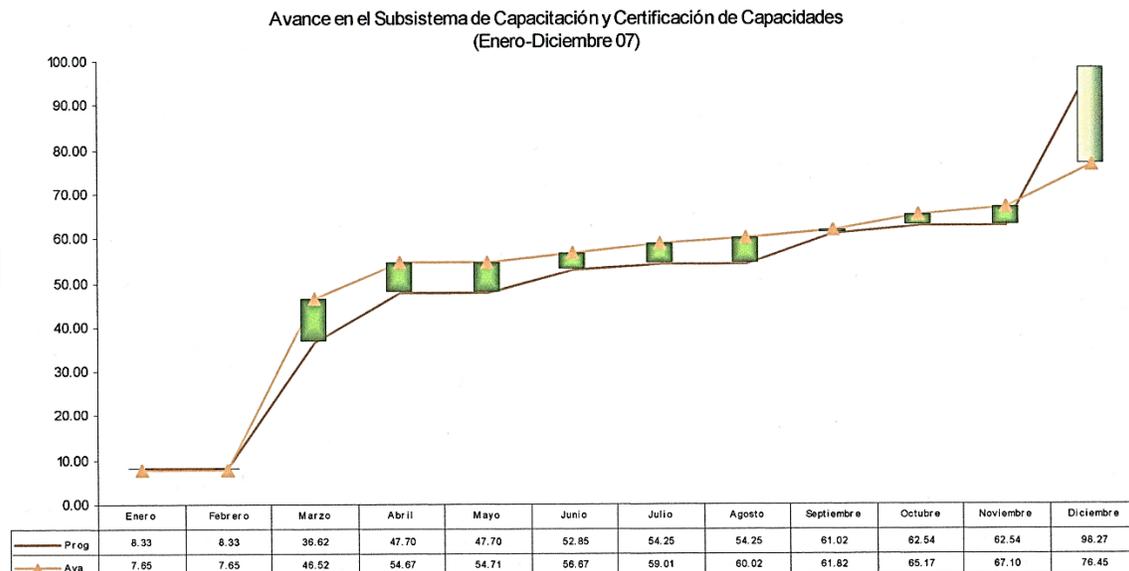
Indicador 11: Elaboración del programa anual de capacitación de los servidores públicos sujetos al SPC y reportes trimestrales.

Indicador 12: Porcentaje de servidores públicos sujetos al SPC que cumplieron con el número mínimo de horas requeridas de capacitación.

Indicador 13: Índice de elaboración de herramientas de evaluación de capacidades técnicas específicas registradas.

Indicador 14: Índice de certificación de al menos tres capacidades de los servidores públicos sujetos al Servicio Profesional de Carrera”; los cuales comprometieron en promedio el 98.27%, obteniendo como avance el 76.45% promedio.²⁹¹

Las metas comprometidas se superaron de marzo a noviembre, sin embargo en el mes de diciembre se revierte el comportamiento, ya que en este mes se concentró el compromiso anual. Aunque fue el Subsistema con menor avance es de resaltar que sólo 7 instituciones cumplieron al 100% el compromiso establecido.



Fuente: Corte al mes de Diciembre 2007, consulta en el MideSPC 19 de marzo de 2008

Fuente: Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, 2007*, México, <<http://www.spc.gov.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 27.

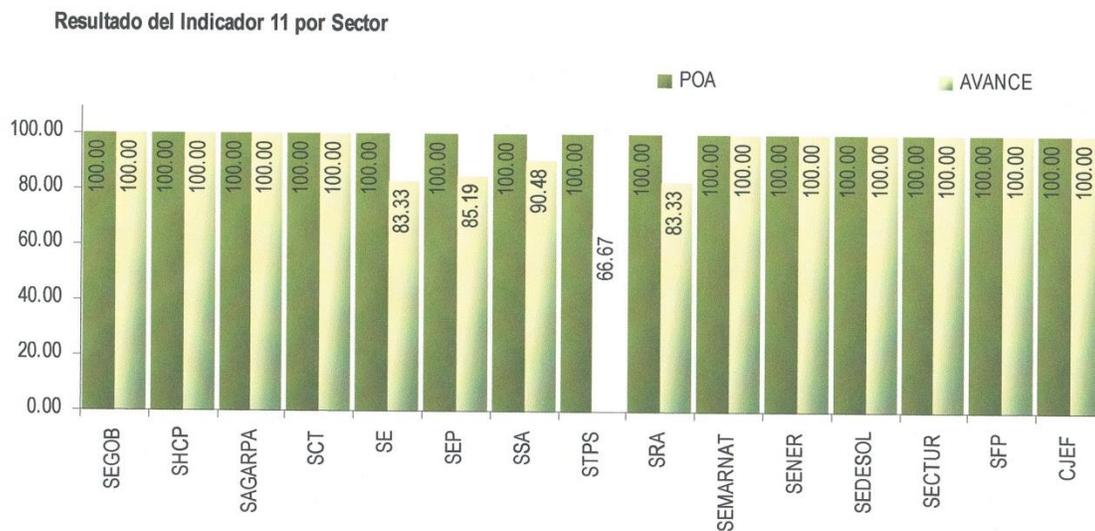
A continuación se presenta la información que se obtuvo de cada uno de los mencionados indicadores.

Indicador 11: “Elaboración del programa anual de capacitación de los servidores públicos sujetos al SPC y reportes trimestrales”.

²⁹¹ Con base a la Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, 2007*, México, <<http://www.spc.gov.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 27.

Este indicador está conformado por tres subindicadores, sin embargo, el indicador que refleja la problemática planteada en la investigación es el subindicador de entrega del PAC, el cual se observa que 10 sectores cumplieron con este indicador al 100%, sólo 5 sectores lograron avances por debajo del promedio general (SE, SEP, SSA, SRA y STPS).

Indicador 11.



Fuente: Corte al mes de Diciembre 2007, consulta en el MideSPC 19 de marzo de 2008

Fuente: Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, 2007, México, <<http://www.spc.gov.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 28.

Indicador 12: “Porcentaje de servidores públicos sujetos al SPC que cumplieron con el número mínimo de horas requeridas de capacitación”.

En el numerador se registró el cantidad de servidores públicos sujetos al SPC que cumplieron con el número mínimo de horas requeridas de capacitación, y en el denominador la cantidad de servidores públicos sujetos al SPC que tuvieron acciones de capacitación incluidas en el Programa Anual de Capacitación (PAC). Este indicador se reportó de marzo a diciembre de 2007.²⁹²

El cumplimiento promedio al mes de diciembre fue de 53.09%, ya que sólo se capacitaron 12,758 servidores públicos, de un total de 24,029 servidores públicos

²⁹² *Ibíd.*, pág.32.

sujetos al SPC con acciones de capacitación incluidas en el PAC; en la siguiente gráfica se observa el comportamiento del indicador a lo largo del año.

INDICADOR 12

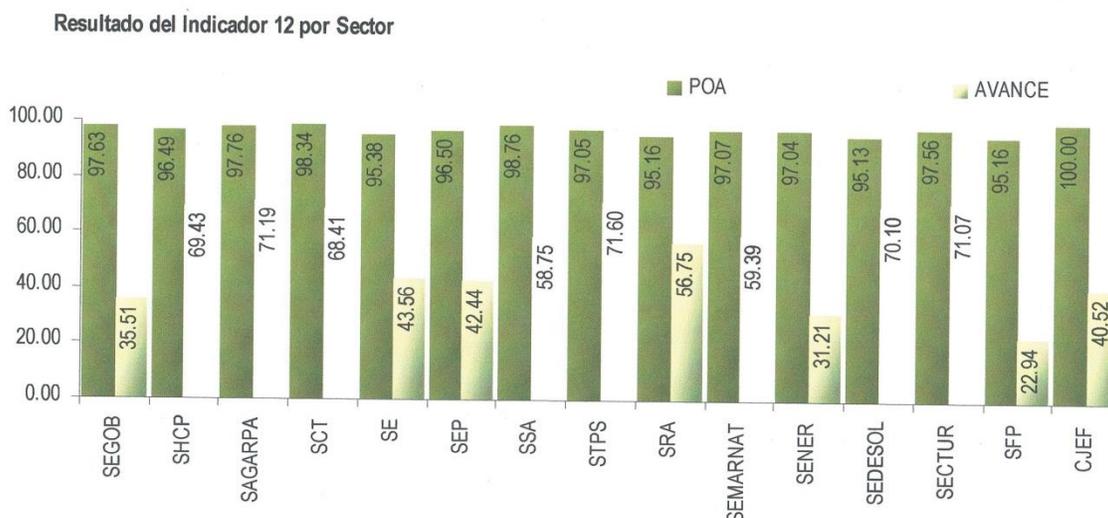
Porcentaje de servidores públicos sujetos al SPC que cumplieron con el número mínimo de horas requeridas de capacitación (Enero-Diciembre 07)



Fuente: Corte al mes de Diciembre 2007, consulta en el MideSPC 19 de marzo de 2008

Fuente: Corte al mes de Diciembre 2007, consulta en el MideSPC 19 de marzo de 2008, Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, 2007*, México, <<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 33.

En la siguiente grafica se puede observar el comportamiento por sector:



Fuente: Corte al mes de Diciembre 2007, consulta en el MideSPC 19 de marzo de 2008

Fuente: Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, 2007, México, <<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 33..

En este indicador todos los sectores estuvieron por debajo del porcentaje comprometido. Sin embargo, 11 Instituciones lograron cumplir al 100% este indicador, siendo estas: CSAEGRO, IMT, RE, CONACULTA, APBP, CONAMED, CNT, CNETS, CNB, INE y CNANP.²⁹³

Indicador 13: “Índice de elaboración de herramientas de evaluación de capacidades técnicas específicas registradas”.

En el numerador se reportó el número de capacidades técnicas específicas registradas con al menos una herramienta apropiada de evaluación, y en el denominador el número total de capacidades técnicas específicas registradas. Este indicador se reportó trimestralmente en marzo, junio, septiembre y diciembre 2007.²⁹⁴

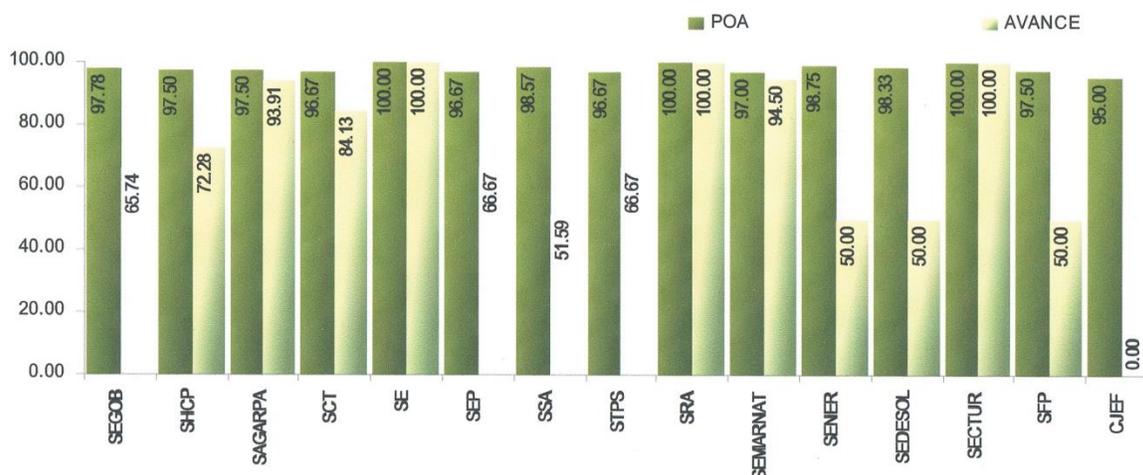
Analizando el comportamiento por sector, tenemos que tres de ellos cumplieron con lo comprometido, estos son: SE, SRA y SECTUR.

²⁹³ *Ibíd.*, pág. 33.

²⁹⁴ *Ibíd.*, pág. 34.

INDICADOR 13

Resultado del Indicador 13 por Sector



Fuente: Corte al mes de Diciembre 2007, consulta en el MideSPC 19 de marzo de 2008

Fuente: Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, 2007, México, <<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 35.

Indicador 14: “Índice de certificación de al menos tres capacidades de los servidores públicos sujetos al Servicio Profesional de Carrera”.

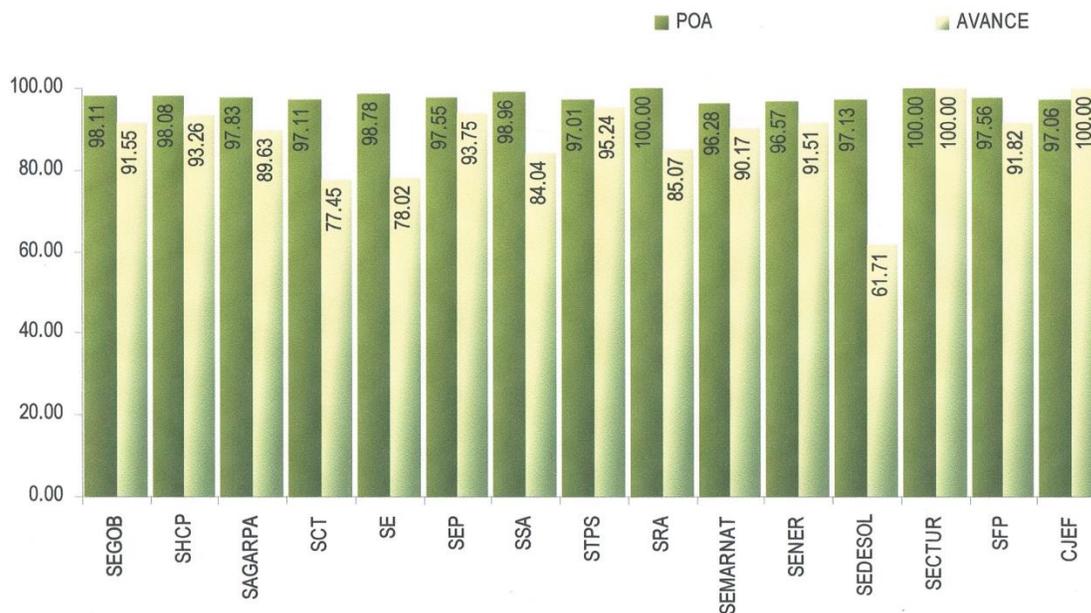
En el numerador se registraron el número de servidores públicos sujetos al SPC certificados en al menos tres capacidades requeridas para la permanencia en su puesto, y en el denominador el número de servidores públicos sujetos al SPC que aprobaron las evaluaciones de las capacidades gerenciales y técnicas presentadas. Este indicador se reportó trimestralmente en marzo, junio, septiembre y diciembre 2007.²⁹⁵

A nivel sectorial, sólo dos cumplieron con el porcentaje comprometido, estos fueron: SECTUR y CJEF.

²⁹⁵ *Ibíd.*, pág. 35.

INDICADOR 14

Resultado del Indicador 14 por Sector



Fuente: Corte al mes de Diciembre 2007, consulta en el MideSPC 19 de marzo de 2008

Fuente: Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, 2007*, México, <<http://www.spc.gov.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 37.

Con la información que se ha presentado, se puede analizar que en el tema de capacitación, diversas dependencias se encuentran por debajo de las metas establecidas o programadas, es importante puntualizar que en este periodo se vivía un ambiente político ríspido, puesto que había comenzado un nuevo sexenio, además de la entrada de un nuevo Reglamento de la LSPC, lo cual posiblemente nos haría suponer la causa del incumplimiento de las metas en el tema de la capacitación.

A continuación se hará un recorrido sobre el desempeño de este subsistema de capacitación de cada sector a fin de tener un mayor panorama del comportamiento en cada área estratégica.

DESEMPEÑO DE LOS SECTORES Y DE LOS SUBSISTEMAS. PRINCIPALES RESULTADOS

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Se presenta la información reportada de los 15 sectores sujetos del Servicio Profesional de Carrera, destacando los resultados relevantes. El orden de presentación del análisis corresponde a su clasificación programática.

Resultados del Subsistema de Capacitación y Certificación por Sector:

SECTOR	AVANCE	HORAS DE CAPACITACIÓN	DE HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN.	CAPACIDADES REQUERIDAS-CERTIFICACIÓN.
<p>GOBERNACIÓN</p> <p>En cuanto a los semáforos obtenidos se contabilizaron 1 verde, 5 amarillos y 3 rojos.</p>	<p>Este Subsistema programó el 98.37%, su porcentaje de avance logrado fue de 73.20% alcanzando un cumplimiento del 74.31%.</p>	<p>Al cierre del año se contó con 318 servidores públicos sujetos al SPC que cumplieron con el número mínimo de horas de capacitación, lo que representó un cumplimiento de 23.83% con respecto del total Servidores Públicos sujetos al SPC</p>	<p>El avance en materia de elaboración de herramientas de evaluación de las capacidades técnicas registradas fue de 79.1%, equivalente a 19 herramientas de 24 capacidades técnicas específicas registradas.</p>	<p>Respecto de la certificación de servidores públicos sujetos al SPC en al menos tres capacidades requeridas para la permanencia en su puesto se obtuvo un avance de 96.63% (545 de 564 servidores públicos).</p>
<p>HACIENDA</p> <p>Un total de 1 semáforo verde (CNBV) y 3 semáforos amarillos.</p>	<p>Este Subsistema programó el 98.02%, obteniendo el 83.74%.de avance.</p>	<p>El total de servidores públicos sujetos al SPC que cumplieron con el número mínimo de horas de capacitación al cierre de diciembre de 2007 fue de 1,089 de un total reportado de 1,464 servidores públicos, lo que representó un cumplimiento del 74.39%.</p>	<p>Fue de 79.01%, equivalente a 64 herramientas de 81 capacidades técnicas específicas registradas.</p>	<p>En materia de certificación se logró un avance del 98.57% al registrar un total de 1,652 servidores con al menos 3 capacidades certificadas de los servidores públicos sujetos al SPC. El universo global registrado fue de 1,676.</p>
<p>AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA.</p> <p>En cuanto a los semáforos obtenidos se contabilizaron 3 verdes y 5 amarillos.</p>	<p>Programó el 98.27%, su porcentaje de avance logrado fue de 88.68% alcanzando un cumplimiento del 90.24%.</p>	<p>Al cierre del año se contó con 2,948 servidores públicos sujetos al SPC que cumplieron con el número mínimo de horas de capacitación, lo que representó un cumplimiento de 91.21% con respecto</p>	<p>Fue de 91.67%, equivalente a 33 herramientas de 36 capacidades técnicas específicas registradas.</p>	<p>Se obtuvo un avance de 83.54% (3,308 de 3,960 servidores públicos).</p>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

		del total Servidores Públicos sujetos al SPC que tenían incluidas acciones de capacitación en el PAC (3,232)		
<p>COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.</p> <p>En cuanto a los semáforos obtenidos se contabilizaron 1 verde y 2 amarillos.</p>	<p>Programó el 98.03%, su porcentaje de avance logrado fue de 82.49%, alcanzando un cumplimiento promedio del 83.38%.</p>	<p>Se contó con 566 servidores públicos sujetos al SPC que cumplieron con el número mínimo de horas de capacitación, lo que representó un cumplimiento de 39.12%, con respecto del total de Servidores Públicos sujetos al SPC que tenían incluidas acciones de capacitación en el PAC (1,447).</p>	<p>Fue de 66.67%, equivalente a 20 herramientas de 30 capacidades técnicas registradas.</p>	<p>Se obtuvo un avance de 5.86% (136 de 2,322 servidores públicos).</p>
<p>ECONOMÍA</p> <p>En cuanto a los semáforos obtenidos se contabilizaron 3 amarillos y 1 rojo.</p>	<p>Programó el 98.54%, su porcentaje de avance logrado fue de 76.23%, alcanzando un cumplimiento promedio del 77.36%.</p>	<p>Se contó con 412 servidores públicos sujetos al SPC que cumplieron con el número mínimo de horas de capacitación, lo que representó un cumplimiento de 27.52% con respecto del total Servidores Públicos sujetos al SPC que tenían incluidas acciones de capacitación en el PAC (1,497).</p>	<p>Fue de 100%, equivalente a 27 herramientas de 27 capacidades técnicas registradas.</p>	<p>Se obtuvo un avance de 73.96% (1,122 de 1,517 servidores públicos).</p>
<p>EDUCACIÓN</p> <p>Obtuvo un total de 3 semáforos verdes (INBA, RE y CONACULTA), 3 semáforos amarillos (SEP, INAH e INDA) y 3 semáforos</p>	<p>Programo el 97.68% en promedio, obteniendo un 72.01% de avance</p>	<p>Fue de 692 de un total reportado de 1,433 servidores públicos, lo que representó un cumplimiento del 48.29%.</p>	<p>Equivalente a 20 herramientas de 23 capacidades técnicas registradas de 6 instituciones del sector (SEP, INAH, INBAL, RE, CONACULTA e INDA).</p>	<p>Se logró 75.69% al registrar un total de 788 servidores con al menos 3 capacidades certificadas de los servidores públicos sujetos al SPC. El universo global registrado fue de 1,041. No registrando avance en este rubro 4 instituciones (IPN, UPN,</p>

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

rojos (IPN, UPN y AFSEDF).				INBA e INDA).
SALUD	Este Subsistema programó el 99.07%, su porcentaje de avance logrado fue de 71.21%.	Fue de 474 , de 920 servidores públicos sujetos al SPC con acciones de capacitación incluidas en el Programa Anual de Capacitación, es decir, el 51.52%.	Fue de 48.15%, equivalente a 13 herramientas de 27 capacidades técnicas específicas registradas.	Fue de 353, lo que representó un porcentaje del 53.16% del total de servidores públicos sujetos al SPC (664).
En cuanto a los semáforos obtenidos se contabilizaron 2 verdes, 8 amarillos y 4 rojos al finalizar diciembre de 2007.				
TRABAJO	Este Subsistema programó el 97.68% en promedio, obteniendo un 75.04% de avance.	Fue de 1,143 de un total reportado de 1,525 servidores públicos, lo que representó un cumplimiento del 74.95%.	Fue de 100%, equivalente a 3 herramientas de 3 capacidades técnicas específicas registradas.	Se logró un avance del 99.32% al registrar un total de 1,016 servidores con al menos 3 capacidades certificadas de los servidores públicos sujetos al SPC. El universo global registrado fue de 1,023 de tan sólo 2 instituciones del sector (STPS y PROFEDET).
Obtuvo 1 semáforo verde (STPS), 1 semáforo amarillo (PROFEDET) y 1 semáforo rojo (CONAMPROS).				
REFORMA AGRARIA	Este Subsistema programó el 98.79%, su porcentaje de avance logrado fue de 81.29%.	Fue de 227 , de los 400 servidores públicos sujetos al SPC con acciones de capacitación incluidas en el Programa Anual de Capacitación, es decir, el 56.75%.	Fue de 100%, equivalente a 7 herramientas de 7 capacidades técnicas específicas registradas.	Fue de 482, lo que representó un porcentaje del 85.77% del total de servidores públicos sujetos al SPC (562)
En cuanto a los semáforos obtenidos se contabilizaron 2 amarillos al finalizar diciembre de 2007.				
MEDIO AMBIENTE	Este Subsistema programó el 97.59%, su porcentaje de avance logrado fue de 86.02%.	Fue de 3,306 , de 7,167 servidores públicos sujetos al SPC con acciones de capacitación incluidas en el Programa Anual de Capacitación, es decir, el 46.13%.	Fue de 86.44%, equivalente a 51 herramientas de 59 capacidades técnicas específicas registradas.	Fue de 3,803, lo que representó un porcentaje del 85.42% del total de servidores públicos sujetos al SPC (4,452)
En cuanto a los semáforos obtenidos se contabilizaron 2 verdes y 3 amarillos al finalizar diciembre de 2007.				
ENERGÍA	Este Subsistema programó el 98.09%, su porcentaje de avance logrado fue de 68.18% alcanzando un cumplimiento del 69.51%.	Se contó con 115 servidores públicos sujetos al SPC que cumplieron con el número mínimo de horas de capacitación, lo que representó un cumplimiento de	Fue de 33.33%, equivalente a 4 herramientas de 12 capacidades técnicas específicas registradas.	Se obtuvo un avance de 86.33% (120 de 139 servidores públicos).
En cuanto a los semáforos obtenidos se contabilizaron 3 amarillos y 1 rojo.				

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

			33.14% con respecto del total Servidores Públicos sujetos al SPC que tenían incluidas acciones de capacitación en el PAC (347)		
DESARROLLO SOCIAL	Este Subsistema programó el 97.65%, su porcentaje de avance logrado fue de 70.45% alcanzando un cumplimiento del 72.15%.	Se contó con 1,005 servidores públicos sujetos al SPC que cumplieron con el número mínimo de horas de capacitación, lo que representó un cumplimiento de 63.8% con respecto del total Servidores Públicos sujetos al SPC que tenían incluidas acciones de capacitación en el PAC (1,575).	Fue de 55.5%, equivalente a 10 herramientas de 18 capacidades técnicas registradas.	Se obtuvo un avance de 57.8% (618 de 1,069 servidores públicos).	
En cuanto a los semáforos obtenidos se contabilizaron 2 amarillos y 1 rojo.					
TURISMO	Este Subsistema programó el 99.39% en promedio, obteniendo un 92.77% de avance.	Fue de 114 de un total reportado de 182 servidores públicos, lo que representó un cumplimiento del 62.64%.	Fue de 100%, equivalente a 11 herramientas de 11 capacidades técnicas registradas.	Se logró un avance del 100% al registrar un total de 84 servidores con al menos 3 capacidades certificadas de los servidores públicos sujetos al SPC. El universo global registrado fue de 84 dándose el mayor número en SECTUR (82).	
Con respecto al comparativo global por unidad responsable al finalizar diciembre de 2007, este Subsistema obtuvo 1 semáforo verde (CESTUR) y 1 semáforo amarillo (SECTUR).					
FUNCIÓN PÚBLICA	Este Subsistema programó el 97.56%, su porcentaje de avance logrado fue de 66.19%.	Fue de 302 , de 1,390 servidores públicos sujetos al SPC con acciones de capacitación incluidas en el Programa Anual de Capacitación, es decir, el 21.73%.	Fue de 78.57%, equivalente a 11 herramientas de 14 capacidades técnicas registradas.	Fue de 500, lo que representó un porcentaje del 85.18% del total de servidores públicos sujetos al SPC (587)	
En cuanto a los semáforos obtenidos se contabilizaron 1 amarillo y 1 rojo al finalizar diciembre de 2007.					
CONSEJERÍA	Este Subsistema programó el 98.01%,	Se contó con 47 servidores públicos	No se tiene avance en materia de	Respecto de la certificación de servidores públicos sujetos	

JURÍDICA	su porcentaje de avance logrado fue de 60.13%	de sujetos al SPC que cumplieron con el número mínimo de horas de capacitación, lo que representó un cumplimiento de 40.51%, con respecto del total Servidores Públicos sujetos al SPC que tenían incluidas acciones de capacitación en el PAC (116)	elaboración de herramientas de evaluación de las capacidades técnicas específicas registradas.	de al SPC en al menos tres capacidades requeridas para la permanencia en su puesto, no se obtuvo un avance alguno.
El semáforo obtenido fue amarillo.	alcanzando un cumplimiento del 61.35%.			

Fuente: Elaboración propia con base en Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, 2007, México, <<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pp. 56-118.

Los resultados que presente este informe, se puede observar que el mayor número de recomendaciones y rechazos se hicieron al tema de ingresos y al de capacitación, lo cual, nos hace colegir que en materia de capacitación, el sistema del SPC está teniendo una serie de obstáculos, que no permiten a los organismos cumplir con las metas establecidas.

B) CLIMA ORGANIZACIONAL.

Asimismo el antes mencionado *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública*, que emitió la otrora Secretaría de la Función Pública, presenta los resultados que se obtuvieron en la Encuesta de Clima Organizacional en la Administración Pública Federal en mayo y junio de 2007, en esta ocasión participaron 84 instituciones; 18 pertenecen al Sector Central, 35 son Organismos Desconcentrados, 23 Órganos Descentralizados y 8 no sectorizados; representando 134,290 encuestas aplicadas.²⁹⁶

La encuesta está constituida por 67 preguntas, las cuales se encuentran a su vez agrupadas en 16 factores de clima organizacional.

I. Recompensas y reconocimientos: Evalúa la percepción del servidor público respecto de su propio desempeño y cómo su jefe lo reconoce y recompensa.

²⁹⁶Con base a la Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, 2007, México, <<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 130.

II. Capacitación y desarrollo: Permite evaluar las acciones de capacitación y desarrollo de la institución para su personal.

III. Innovación y cambio: Permite evaluar el grado de aceptación del servidor público al cambio y su disposición a incorporar su experiencia a los procesos de mejora.

IV. Calidad y orientación al cliente: Evalúa la identificación y conocimiento que tiene el servidor público de las necesidades y expectativas de los clientes, para incorporarlas a la mejora de sus actividades.

V. Equidad y género: Evalúa el grado de cumplimiento de la institución hacia los principios, valores y disposiciones de la no discriminación y la percepción del servidor público respecto a la práctica de la equidad.

VI. Comunicación: Permite evaluar la percepción que el servidor público tiene sobre la funcionalidad, calidad y medios de comunicación interna en su institución para el cumplimiento de sus objetivos.

VII. Disponibilidad de recursos: Evalúa la percepción del servidor público sobre la eficacia en el suministro de los recursos requeridos para el desarrollo de su trabajo.

VIII. Calidad de vida laboral: Evalúa la percepción del servidor público sobre factores que inciden al interior de la institución, tales como integración, bienestar, salud, seguridad, atención y trato digno y respetuoso.

IX. Balance trabajo – familia: Permite evaluar la percepción del servidor público sobre la carga laboral y su impacto en la vida familiar.

X. Colaboración y trabajo en equipo: Evalúa la percepción del servidor público sobre los mecanismos que establece la institución en sus diferentes áreas para impulsar el trabajo en equipo e incrementar la participación y la responsabilidad.

XI. Liderazgo y participación: Evalúa la percepción del servidor público sobre el liderazgo del jefe, fundado en el ejemplo y la práctica de la comunicación, la promoción de la participación y la equidad.

XII. Identidad con la institución: Permite evaluar la autoestima del servidor público y su percepción del reconocimiento social con relación a su institución.

XIII. Austeridad y Combate a la corrupción: Evalúa la percepción del servidor público sobre el aprovechamiento de los recursos de la institución, así como la prevención y combate a la corrupción.

XIV. Enfoque a resultados y productividad: Permite evaluar la percepción del servidor público sobre el sentido del cumplimiento de objetivos institucionales, y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

XV. Normatividad y procesos: Permite evaluar la percepción del servidor público sobre cómo afectan los procesos y la normatividad a la organización y desarrollo de su trabajo.

XVI. Efectividad de la encuesta: Permite evaluar la percepción del servidor público sobre cómo su institución difunde los resultados del ejercicio anual de la encuesta y promueve acciones de mejora. También se incluyen preguntas que describen al servidor público (género, edad, escolaridad, antigüedad en el puesto y experiencia en el servicio público).²⁹⁷

Atendiendo a que este es un informe del Servicio Profesional de Carrera, sólo se consideraron las encuestas aplicadas a las 55 instituciones sujetas del Servicio Profesional de Carrera del universo de 84 instituciones que participaron.

Instituciones sujetas al SPC a las que se les aplicó la encuesta de Clima Organizacional.

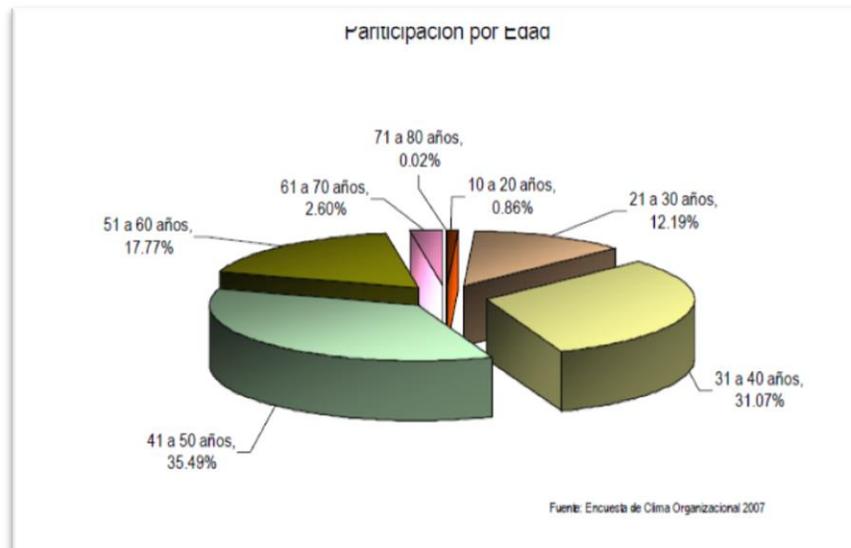
SEGOB	IMT	CONACULTA	CNSIA	SENER
INAFED	SE	INDA	COFEPRIS	CNSNS
SHCP	COFECOM	SSA	CNETS	CONAE
CNSF	COFEMER	CONAMED	CNPSS	CRE
SAGARPA	FONAES	APBP	STPS	SEDESOL
SENASICA	SEP	CNTS	PROFEDET	INDESOL
CSAEGRO	UPN	CENSIDA	SRA	CNPDHO
ASERCA	IPN	CNEGSR	RAN	SECTUR
SIAP	INAH	SAP	SEMARNAT	SFP
CONAPESCA	INBAL	CNVECE	CNA	INDAABIN
SCT	RE	CNT	INE	CJEF

Fuente: Encuesta de Clima Organizacional 2007

Fuente: Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, 2007, México, <<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág., 131.

²⁹⁷ *Ibíd.*, pp. 129 y 130.

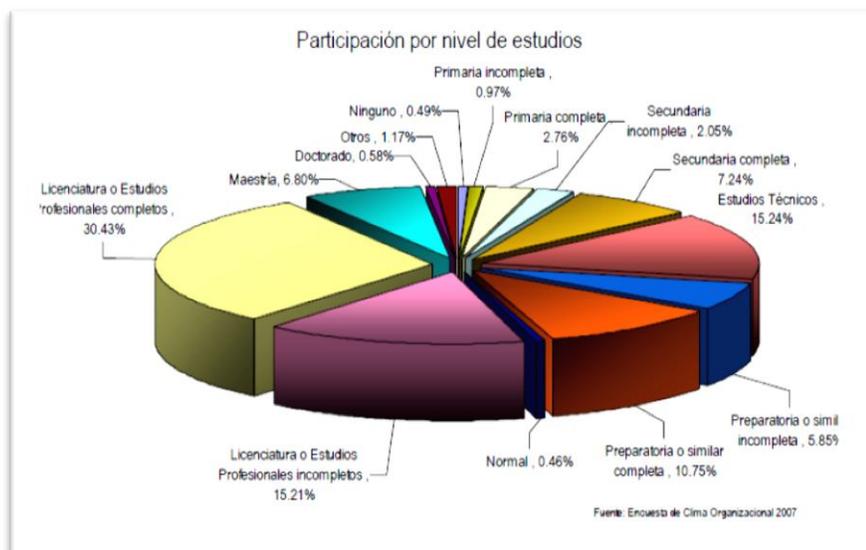
Participación por edad: Se contabilizaron un total de 44,353 encuestas aplicadas, obteniendo los siguientes resultados:



Fuente: Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, 2007*, México, <<http://www.spc.gov.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 133.

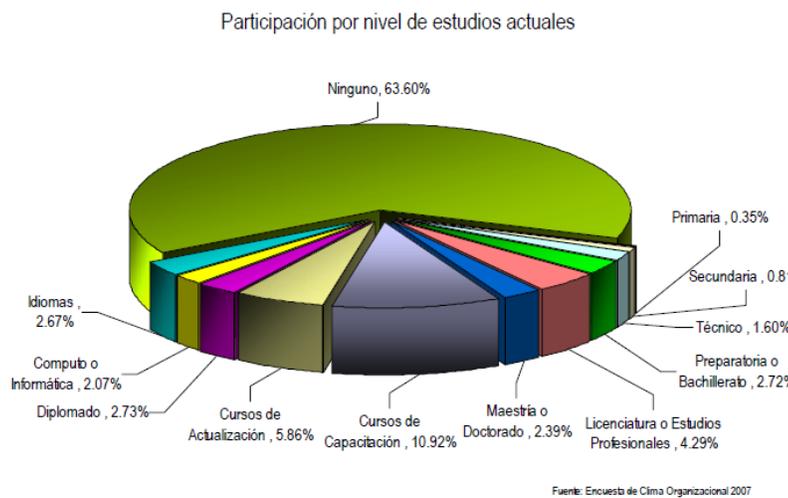
Por nivel de estudio:

Asimismo, el nivel de estudio con que cuentan los participantes en esta encuesta son:



Fuente: Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, 2007*, México, <<http://www.spc.gov.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 134.

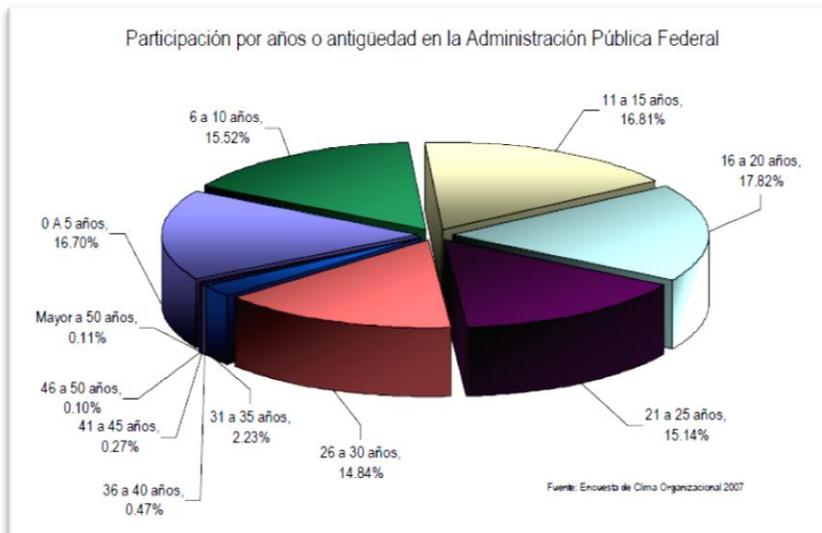
Con los datos reflejados en estas encuestas, nos está hablando de que la mayoría de las personas encuestadas están un rango de edad entre 40 a 50 años, con estudios de licenciatura o profesional terminados, esto nos haría colegir que es personal preparado y que por lo menos tendrían algún conocimiento en habilidades directivas. Sin embargo, la mayoría de los encuestados señalan que en el momento de la encuesta no estaban realizando algún otro estudio, lo que nos haría pensar, que existe poca actualización de su parte, este dato se puede observar en la siguiente gráfica



Fuente: Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, 2007*, México, <<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 135

Participación por antigüedad en la Administración Pública Federal:

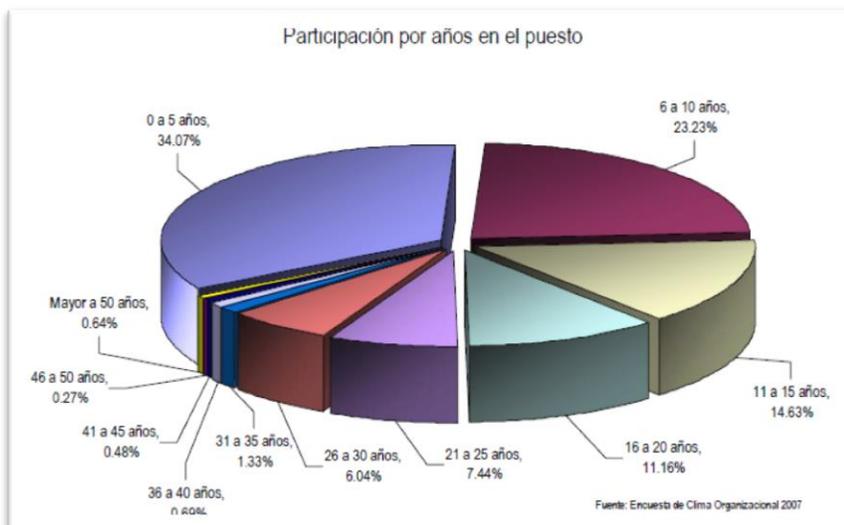
Asimismo, se observa que la gran mayoría de los participantes cuenta con muchos años en la Administración Pública, lo cual pudiese ser un elemento para la resistencia a nuevas estrategias o planes de trabajo, toda vez que están acostumbrados a trabajar bajo un esquema burocrático, por consiguiente al ser un personal mayor de 40 años y con más de 15 a 20 años de servicio, sería congruente que les resultase muy difícil hacer cambios en los planes de trabajo, sobre todo si se desea introducir una nueva forma de trabajo como lo es la gerencial o empresarial.



Fuente: Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, 2007, México, <<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 136.

Participación según el puesto que ocupan:

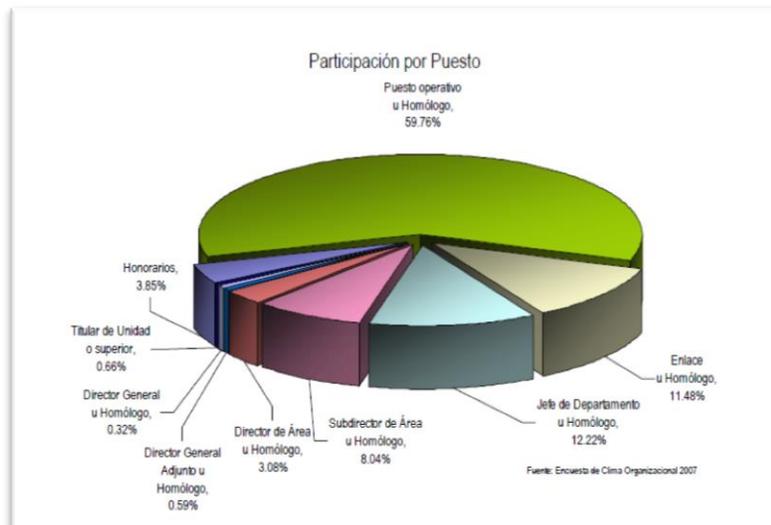
Asimismo, con la siguiente estadística se puede observar que la mayoría de los servidores públicos se encuentran en un puesto operativo u homólogo, donde se incluiría al personal de enlace y por honorarios, esto en comparación con la cantidad de personal que ejerce funciones como mando medio, llámense Jefes de Departamento o Subdirectores. Por lo que se estaría comparando un aproximado de 75% de operativos, en relación con un 20% de mandos medios.



Fuente: Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, 2007, México, <<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 137.

Participación por años en el puesto:

Asimismo, se observa con esta encuesta que el personal, de manera relativa, no tiene promoción constante en la cadena o jerarquía de puestos, toda vez, que en la siguiente estadística se observa que la duración en el puesto oscila en 6 a 10 años, sin embargo, también podría concluirse que existe un gran número de deserción porque la mayoría del personal está en un rango de 0 a 5 años.



Fuente: Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, 2007*, México, <<http://www.spc.gov.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 138.

Finalmente, los resultados obtenidos en dicha encuesta de clima organizacional se presentan en la siguiente tabla:

Principios del Servicio Profesional de Carrera						
Respuesta	Legalidad	Eficiencia	Calidad	Imparcialidad	Competencia por Mérito	Equidad de Género
Muy de Acuerdo y Algo de Acuerdo	73.91%	79.13%	83.70%	70.71%	63.30%	64.55%
Algo en desacuerdo y Muy en desacuerdo	11.01%	11.00%	7.84%	17.61%	24.48%	19.89%
Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	9.66%	6.78%	5.64%	8.20%	8.90%	10.57%
No contestó	5.41%	3.09%	2.82%	3.47%	3.32%	4.98%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Secretaría de la Función Pública, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, 2007*, México, <<http://www.spc.gov.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013), pág. 146.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Los resultados de esta encuesta de clima organizacional del año 2007, nos permite colegir de manera general, que el clima organizacional de las dependencias de gobierno encuestadas era de un clima aceptable, pero con áreas de mejora. Además, faltarían otros indicadores que reflejarían aún más el estatus del clima organizacional, sobre todo en comunicación, reconocimiento, trabajo en equipo e innovación.

Aunado a lo anterior, se obtuvieron una serie de datos que hacen referencia a esta misma encuesta de clima organizacional pero del año 2010, donde se observó lo siguiente:



Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Encuesta de Clima y Cultura Organizacional, 2010, México, <[http://www.stps.gob.mx/bp/anexos/Presentaci%C3%B3n%20clima%20organizacional%20\(4\)09_02_11_unid%20admva.ppt](http://www.stps.gob.mx/bp/anexos/Presentaci%C3%B3n%20clima%20organizacional%20(4)09_02_11_unid%20admva.ppt)>, (20 de diciembre de 2012), [s.p.]

En la encuesta que se presentó con anterioridad del 2007, no participaron dependencias como la Secretaría de la Defensa Nacional y la Secretaría de Marina, toda vez que su personal no aplica para contratar a sus colaboradores el esquema de Servicio Profesional de Carrera; sin embargo, en la encuesta de clima organizacional del 2010, cuyos datos se obtuvieron de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, se puede ver que son dependencias que obtuvieron altos porcentajes en este rubro.

En estos resultados se observa que la Secretaría del Trabajo y Previsión Social es una de las Secretarías de Estado que se encuentran al final de la lista, y por tanto, son bajos sus porcentajes en clima organizacional, siendo que debería ser una

dependencia con un alto porcentaje, puesto que debiese poner un buen ejemplo en materia de trabajo.

Aunado a lo anterior, se observa en la siguiente tabla, una comparación de los resultados entre las encuestas de clima organizacional que se aplicaron en el 2009 y el 2010 a las Secretarías de Estado.

Fortalezas y Áreas de Desarrollo 2009-2010				
	FACTOR	2009	2010	Diferencia
XII.	IDENTIDAD CON LA INSTITUCIÓN Y VALORES	86	83	-3
XIV.	ENFOQUE A RESULTADOS Y PRODUCTIVIDAD	82	82	0
IV.	CALIDAD Y ORIENTACIÓN AL USUARIO	82	81	-1
VIII.	CALIDAD DE VIDA LABORAL	81	80	-1
XIII.	AUSTERIDAD Y COMBATE A LA CORRUPCIÓN	77	79	+2
XI.	LIDERAZGO Y PARTICIPACIÓN	76	77	+1
III.	MEJORA Y CAMBIO	77	76	-1
X.	COLABORACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	78	76	-1
XV.	NORMATIVIDAD Y PROCESOS	77	76	-1
II.	CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	75	73	-2
VI.	COMUNICACIÓN	76	73	-3
VII.	DISPONIBILIDAD DE RECURSOS	73	73	0
XVII.	IMPACTO DE LA ENCUESTA EN MI INSTITUCIÓN	73	73	0
IX.	BALANCE TRABAJO-FAMILIA	74	72	-2
XVI.	SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA	73	72	-1
V.	EQUIDAD Y GÉNERO	72	71	-1
I.	RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTOS	70	69	-1
	PROMEDIOTOTAL	76.59	75.65	0.88
	MEDIANA	76.58	76.00	-1
	MODA	73 Y 77	73.00	-1

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Encuesta de Clima y Cultura Organizacional, 2010, México, <[http://www.stps.gob.mx/bp/anexos/Presentaci%C3%B3n%20clima%20organizacional%20\(4\)09_02_11_unid%20admva.ppt](http://www.stps.gob.mx/bp/anexos/Presentaci%C3%B3n%20clima%20organizacional%20(4)09_02_11_unid%20admva.ppt)>, (20 de diciembre de 2012), [s.p.]

Se pensaría que al dar a conocer los resultados de las encuestas, las dependencias de gobierno establecerían metas y objetivos para elevar el porcentaje al siguiente año, sin embargo como se pudo observar, los porcentajes disminuyeron de un año a otro.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Ahora bien, con la siguiente tabla, se puede reafirmar lo que se mencionaba en líneas anteriores, se presentan las metas que estableció la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de acuerdo a los datos obtenidos de la encuesta de clima organizacional a fin de mejorarlo, aquí se pueden ver acciones para mejorar el rubro de capacitación, estableciendo un responsable y la calendarización correspondiente:

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LAS ACCIONES	RESPONSABLE	PERÍODO
1	DIFUSIÓN DE RESULTADOS DEL CLIMA Y CULTURA LABORAL	DGRH	FEBRERO
2	PROGRAMA DE PERFILAMIENTO Y ALINEACIÓN DE PUESTOS VIGENTES	DGRH	FEBRERO - DICIEMBRE
3	IMPLEMENTAR CÓDIGO DE CONDUCTA	DGRH	FEBRERO - DICIEMBRE
4	DISEÑO DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LOS USUARIOS	DGRH	MAR-JUN-SEP DICIEMBRE
5	COMPLETAR INSTALACIONES ADECUADAS PARA DISCAPACITADOS (RAMPAS Y BAÑOS)	DGRMYSG	MARZO - ABRIL
6	IMPLEMENTAR CAMPAÑA DE DIFUSIÓN SOBRE LOS SERVICIOS Y PRESTACIONES Y ORGANIZAR EVENTOS DE INTEGRACIÓN FAMILIAR	DGRH	MAR-JUN-SEP DICIEMBRE
7	CAPACITACIÓN ORIENTADA A INCREMENTAR LOS FACTORES CON PROMEDIO MENOR A 78	DGRH	FEBRERO - DICIEMBRE
8	ELABORACIÓN DE PLAN DE ACCIÓN DE MEJORA POR UNIDAD CON PROMEDIO MENOR A 79	CADA UNIDAD	FEBRERO
9	SEGUIMIENTO DE LA DGRH EN EL CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN ESTABLECIDO POR LAS ÁREAS	CADA UNIDAD	MAR-JUN-SEP DICIEMBRE
10	REVISIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA IMPLEMENTAR ARTÍCULO 52 Y MOVIMIENTOS Y/O TRAYECTORIAS LATERALES	CADA UNIDAD	FEBRERO - ABRIL-JUNIO-AGOSTO-OCTUBRE-DICIEMBRE

Fuente: Secretaría del Trabajo y Previsión Social, Encuesta de Clima y Cultura Organizacional, 2010, México, <[http://www.stps.gob.mx/bp/anexos/Presentaci%C3%B3n%20clima%20organizacional%20\(4\)09_02_11_unid%20admva.ppt](http://www.stps.gob.mx/bp/anexos/Presentaci%C3%B3n%20clima%20organizacional%20(4)09_02_11_unid%20admva.ppt)>, (20 de diciembre de 2012), [s.p.]

Ahora bien con los datos obtenidos de las encuestas de clima organizacional de los años 2010 y 2011, se presenta una tabla comparativa donde se pueden analizar los resultados que obtuvieron cada Secretaría de Estado, a fin de realizar un análisis comparativo de los resultados obtenidos de la encuesta de un año a otro, y llegar a verificar si el clima organizacional ha mejorado, se ha mantenido en el mismo porcentaje o ha disminuido:

TABLA COMPARATIVA ENTRE LOS RESULTADOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL AÑO 2010 Y 2011.

ORGANISMO	ENCUESTA 2010	ENCUESTA 2011	DIFERENCIA
Secretaría de la Defensa Nacional	89	88	-1
Consejería Jurídica	86	85	-1
Secretaría de Marina	84	84	=
Procuraduría General de la República	83	84	+1
Secretaría de la Función Pública	78	81	+3
Secretaría de Comunicaciones y Transportes	78	80	+2
SAGARPA	81	80	-1
Presidencia	78	80	+2
Secretaría de la Reforma Agraria	77	79	+2
Secretaría de Hacienda y Crédito Público	77	79	+2
Secretaría de Relaciones Exteriores	78	78	=
Secretaría de Energía	78	78	=
Secretaría de Medio Ambiente	76	78	+2
Secretaría del Trabajo y Previsión Social	76	77	+1
Secretaría de Desarrollo Social	77	77	=
Secretaría de Seguridad Pública	73	76	+3

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Secretaría de Gobernación	73	74	+1
Secretaría de Salud	71	74	+3
Secretaría de Educación	73	74	+1
Secretaría de Turismo	72	73	+1
Secretaría de Economía	76	-	-

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Encuesta de Clima y Cultura Organizacional*, 2010 y 2011, México, <[http://www.stps.gob.mx/bp/anexos/Presentaci%C3%B3n%20clima%20organizacional%20\(4\)09_02_11_unid%20admva.p](http://www.stps.gob.mx/bp/anexos/Presentaci%C3%B3n%20clima%20organizacional%20(4)09_02_11_unid%20admva.p)>, (20 de diciembre de 2012), [s.p.]

De acuerdo a los datos que presentó la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de la encuesta de clima organización tanto del 2010 como del 2011, se puede observar que son pocas las dependencias que subieron su porcentaje; en algunos casos se observa que hay dependencias que bajaron su puntaje, lo cual podría reflejarse en el cumplimiento de metas en este rubro, que posiblemente eso fue lo que ocasiono estos resultados. Sin embargo también se puede observar que aun cuando en el ejemplo de la Secretaría de la Defensa Nacional y la Secretaría de Marina bajaron sus porcentajes, aun así se mantuvieron en la cúspide, lo cual resulta muy interesante analizar, puesto que en primera son dependencias que no opera el Servicio Profesional de Carrera; es más, el personal que integra estas secretarías no están comprendidos como trabajadores, además sus escalafones son muy distintos al resto de la Administración Pública.

A continuación se presenta una estadística comparativa entre los resultados de las encuestas de clima organizacional de los años 2010 y 2011, con la finalidad de poder observar el comportamiento que se presenta en las Secretarías de Estado.



Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Encuesta de Clima y Cultura Organizacional*, 2010 y 2011, México, <[http://www.stps.gob.mx/bp/anexos/Presentaci%C3%B3n%20clima%20organizacional%20\(4\)09_02_11_unid%20admva.p](http://www.stps.gob.mx/bp/anexos/Presentaci%C3%B3n%20clima%20organizacional%20(4)09_02_11_unid%20admva.p)>, (20 de diciembre de 2012), [s.p.]

A continuación se presenta una tabla con los datos comparativos de los rubros que se califican en la encuesta de clima laboral, de los años 2009, 2010 y 2011, a fin de obtener un mejor análisis de cómo es el comportamiento de estos rubros.

FORTALEZAS Y ÁREAS DE DESARROLLO 2009, 2010 Y 2011						
	FACTOR	2009	2010	DIFERENCIA	2011	DIFERENCIA
XII	Identidad con la institución	86	83	-3	79	-4
XIV	Enfoque a resultados y productividad	82	82	0	88	+6
IV	Calidad y orientación al usuario	82	81	-1	77	-4
VIII	Calidad de vida laboral	81	80	-1	73	-7
XIII	Austeridad y combate a la corrupción	77	79	+2	77	-2
XI	Liderazgo y participación	76	77	+1	76	-1
III	Mejora y cambio	77	76	-1	73	-3
X	Colaboración y trabajo en equipo	78	76	-2	73	-3
XV	Normatividad y Procesos	77	76	-1	82	+6
II	Capacitación y Desarrollo	75	73	-2	71	-2

VI	Comunicación	76	73	-3	69	-4
VII	Disponibilidad de recursos	73	73	0	75	+2
XVII	Impacto de la encuesta	73	73	0	75	+2
IX	Balance trabajo y familia	74	72	-2	74	+2
XVI	Servicio Profesional de carrera	73	72	-1	77	+5
V	Equidad y genero	72	71	-1	72	+1
I	Recompensas y reconocimientos	70	69	-1	73	+4
	PROMEDIO TOTAL	76.59	75.65	0.88	77	1.35

Fuente: Elaboración propia con datos de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, *Encuesta de Clima y Cultura Organizacional*, 2010 y 2011, México, <[http://www.stps.gob.mx/bp/anexos/Presntaci%C3%B3n%20clima%20organizacional%20\(4\)09_02_11_unid%20ad mva.p>](http://www.stps.gob.mx/bp/anexos/Presntaci%C3%B3n%20clima%20organizacional%20(4)09_02_11_unid%20ad mva.p>), (20 de diciembre de 2012), [s.p.].

Con los datos obtenidos de la tabla presentada, se puede advertir que los porcentajes no presentan un aumento consecutivo, puesto que lo ideal sería que a través de las metas y objetivos planteados anualmente, hubiera un aumento en el clima organizacional o por lo menos se mantuvieran igual; sin embargo, vemos que hay rubros en donde disminuye, y no sólo de un año a otro, sino que al momento de comparar los tres años consecutivos, vemos una disminución subsecuente, por lo que de acuerdo a este comportamiento, nos hace colegir, que entonces para el año de 2012 también disminuyó.

Por lo tanto, se colige que en el tema de capacitación, se dio un mismo comportamiento, fue disminuyendo de un año a otro, presentándose diferencias de -2 puntos; lo cual nos hace pensar que la capacitación que se está impartiendo no está siendo efectiva o simplemente los servidores públicos no la están recibiendo.

RESULTADOS

El *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, 2007*, del que se hablaba en líneas anteriores, menciona que los encuestados perciben a la capacitación y el conocimiento como factores determinantes en el desempeño de los servidores públicos, de igual manera, se considera que la capacitación es fundamental para su profesionalización; por lo que no cabe duda que los servidores públicos están conscientes que es indispensable el capacitarse, pero entonces que sucede con esta capacitación.

Lo que es un hecho es que los servidores públicos reciben capacitación tanto aquellos que están en el servicio profesional de carrera como los que no están. Además es importante resaltar que la misma administración pública se ha preocupado porque sus trabajadores reciban capacitación, tan es así, que existen

una serie de programas mediante los cuales el servidor público se puede capacitar. Ejemplo de ello es a través del CONACYT, existen acuerdos por medio de los cuales pueden recibir alguna instrucción los servidores públicos, la siguiente tabla da muestra de esto:

Programa	Licenciatura	Maestría	Doctorado	Postdoctorado	Estancia Sabática	Total
Fondo Sectorial SEMARNAT-CONACYT	37	1	2	0	0	40
Fondo Sectorial INMUJERES-CONACYT	7	1	0	0	0	8
Fondo Sectorial CONAGUA-CONACYT	13	3	0	0	0	16
Fondo Sectorial CONAVI-CONACYT	17	15	2	0	0	34
Fondo Sectorial SEDESOL-CONACYT	8	2	0	0	0	10
Fondo Sectorial SALUD-CONACYT	98	24	11	0	0	133
Fondo Sectorial SEP-CONACYT	1,196	351	197	240	0	1,984
Fondo Sectorial SENER-Hidrocarburos	0	38	23	0	1	62
Fondo Sectorial ASA-CONACYT	6	2	1	0	0	9
Fondo Sectorial SAGARPA-CONACYT	207	39	14	8	0	268
Fondo Sectorial SEMAR-CONACYT	50	7	5	2	0	64
Fondo Sectorial CONAFOR-CONACYT	100	47	13	0	0	160
Fondo Sectorial SECTUR-CONACYT	6	4	0	0	0	10
Total	1,745	534	268	250	1	2,798

Fuente: CONACYT.

Fuente: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT, Informe de autoevaluación, enero-diciembre, 2012, < www.conacyt.gob.mx/EIConacyt/.../7.1.%20INF-AUTOEVALUACIÓN%20..>, (8 de abril de 2012), pág. 22.

Y no es la única institución, también existen acuerdos con diversas Universidades, como la Universidad Nacional Autónoma de México y la Universidad Autónoma Metropolitana; también existen acuerdos con los Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), asimismo a través de cursos en línea que la misma administración pública difunde. Ya que desde la entrada en vigor del Servicio Profesional de Carrera, se ha hecho el intento de ir profesionalizando poco a poco a los servidores públicos, a fin de lograr una administración pública de calidad. Por tanto en las dependencias de gobierno sí existe capacitación, entonces ¿Por qué no se han dado mejores resultados?

Con todo lo antes expuesto, podemos ver que año con año, dentro de la entrada en vigor del servicio profesional de carrera ha aumentado la capacitación a los servidores públicos, además, de que existe la pauta que para mantenerse en el puesto que ocupan deben cumplir con un número de horas de capacitación y además con ciertas calificaciones; sin embargo, también vemos que los mandos

medios de la administración pública, muchos de ellos, se encuentran contratados bajo el esquema de servidor de confianza, y por lo tanto, la obligatoriedad de cursar ciertos módulos de capacitación no es tan marcada, sin embargo deben cumplir con un cierto número de horas. En lo que respecta con la proyección de clima organizacional, con los resultados expuestos vemos que los resultados, en ocasiones disminuye el porcentaje en las evaluaciones; hay que señalar que no son reprobatorias, se aceptan como un clima organizacional bueno o aceptable; pero, se esperaría que año con año hubiese un aumento gradual en los resultados.

Es así, que conforme a los datos que se tienen, aun no se tendría una conclusión definitiva, es importante diferenciarlo con lo que se obtuvo en la investigación de campo.

7.1.2 APLICACIÓN DEL MÉTODO OBSERVACIONAL A UN ORGANISMO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

El principal objetivo de la observación es la comprobación del fenómeno que se tiene frente a la vista, con la preocupación de evitar y precaver los errores de la observación que podrían alterar la percepción de un fenómeno o la correcta expresión del mismo.

Las ventajas que tiene la observación:

- Hace posible obtener la información tal y como ocurre.
- Nos permiten conocer muchas formas de conducta que son consideradas sin importancia por los sujetos observados (segunda naturaleza), mientras que son percibidas por los observadores.
- Se pueden realizar en casos donde exista una resistencia a la investigación por parte de los sujetos. Aunque la observación no puede superar siempre tal resistencia, implica menos la cooperación activa por parte de los sujetos observados.

Organismo de la Administración Pública Federal:

En la presente investigación se tuvo el apoyo de un organismo público dependiente de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para poder llevar a cabo una sesión en la que se pudiese presenciar cómo se desarrollaba el clima

organizacional en esa área, no se establecen mayores datos a fin de guardar la confidencialidad del lugar y de las personas.

La observación se llevó a cabo bajo las siguientes características:

1. Realizada el 23 de abril de 2012.
2. En un tiempo de 12 a 4 pm.
3. Se estudió el clima que impera en un área determinada.
4. Principalmente se observó el comportamiento del Director, del mando medio y tres operativos.
5. Se trató de interactuar lo menos posible con el personal.
6. Con rangos de descanso de 15 minutos al término de cada hora.
7. También se observó la interacción del personal con los usuarios o ciudadanos.

A continuación se presentan los datos que se registraron en la observación, los factores a identificar fueron tomados tanto de la encuesta de clima organizacional que se elaboró para los cuestionarios y también de la propuesta del curso en habilidades directivas.

FACTOR A OBSERVAR	1RA HORA 12pm.	2DA HORA 1pm.	3RA HORA 2 pm.	4TA HORA 3 pm.
Comunicación	No hay comunicación entre el operativo, se evaden.	Cada quien realiza sus actividades, a distancia de los demás.	Si necesitan algún documento de su compañero, lo hacen poco respetuoso.	Con mucho trabajo se despiden de sus compañeros.
Liderazgo	El mando medio lidia con el personal.	Tiene que revisar y hacer el trabajo de su personal.	Se desentiende de las fricciones que existen entre su personal.	Sólo tiene el apoyo de uno de sus trabajadores.
Trabajo en equipo	Cada quien realiza sus actividades.	No hay cooperación entre el personal.	Existe carga de trabajo y no apoyan a sus compañeros.	Dejan al mando medio lidiar con el rezago de trabajo.
Delegación de Facultades	Cada uno realiza sus actividades que le corresponden.	El mando medio, no puede realizar sus actividades, ya que necesita vigilar a sus trabajadores.	El mando medio tiene que realizar actividades de su personal.	Como consecuencia existe rezago en el trabajo.
Responsabilidad	Nadie se quiere hacer responsable de	El Director y el mando medio no se	En toda el área, se hacen los	

	los problemas.	hacen responsables de las confrontaciones del personal.	desentendidos de los problemas y carga de trabajo.	
Reconocimiento	No hay reconocimiento.	El personal operativo no es reconocido		El mando medio no recibe reconocimiento de su jefe.
Innovación	No hay innovación	Trabajo monótono.	Es el mismo procedimiento.	Formatos y machotes que no permiten innovación.
Motivación	La motivación que impera son las dadas y el sueldo.	No hay motivación del mando medio a su operativo.	El operativo se siente desmotivado por su jefe.	
Negociación	No hay negociación, ni entre el personal operativo, y tampoco con el mando medio.	Peleas entre el personal operativo.	El mando medio no le interesa mediar la situación.	No se arreglan los conflictos. Se guarda rencor.
Corrupción	Existe corrupción para la atención del usuario.	Corrupción, pago de servicios.	Descaradamente se le da dadas al personal.	
Identidad con la institución	Sólo una parte del operativo se siente identificado con la institución, sobre todo, aquel personal que tiene mucho tiempo en la institución.	Lo ven únicamente como un trabajo sin sentirse importantes.	Desean que termine la jornada.	
Equidad de genero	Existe cierto respeto entre el personal femenino y masculino.		El público usuario fomenta la falta de respeto al personal de la organización.	El personal de la organización no se hace respetar ante el usuario.
Calidad y atención usuario	Una atención de baja calidad, tiempos largos y muertos.	Corrupción (dadas).	Corrupción (dadas).	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a lo observado en el organismo público donde se hizo la observación.

Además de los datos expuestos en la tabla de registro, se exponen las siguientes características que imperaban en el área:

1. Es un área que tiene contacto directo con el ciudadano, por lo que también se analizó la respuesta ante la presión de atender a los usuarios.
2. En esta área se observa que existe un clima muy ríspido, tenso y hostil.
3. Se observó que existe una serie de conflictos de carácter personal entre los trabajadores de esa área. Asimismo existen grupos informales.
4. El mando medio que los dirige, no está comprometido con su personal, no existe respeto a su personal y viceversa.
5. Por parte del Director del área, se observa que tiene conflictos personales con el mando medio, por lo que el personal operativo prefiere recibir las órdenes de trabajo del directivo y no de su mando medio.
6. El personal operativo no le tiene respeto a su jefe inmediato, por lo que existe poco apoyo para poder afrontar las cargas de trabajo.
7. Una de las causas de la hostilidad en el ambiente son las cargas excesivas de trabajo.
8. No se dan abasto con el personal que se tiene para poder cumplir con todo el trabajo encomendado.
9. Existe un desorden, la planeación que se tiene no se lleva a cabo, no se cumple con los objetivos.
10. Existe un respeto fingido al público, puesto que el trato al público resulta ser un tanto déspota y además impera corrupción.
11. Asimismo, una vez que se termina la jornada de trabajo, se observó que el mando medio tenía que resolver asuntos urgentes; para lo cual no contaba con el apoyo de su personal operativo, pues no proporciona ayuda después de terminada su jornada.
12. No hay trabajo en equipo.
13. Señalan que con los nuevos cambios en el gobierno federal, impera un ambiente de tensión y no hay seguridad de permanencia en el puesto.
14. El mismo personal Directivo, comenta que el culpable del ambiente y de la carga de trabajo, es por el ciudadano o usuario.
15. Se comenta que la forma de trabajo, planeación, indicadores y evaluaciones no están conforme a los requerimientos de la organización.
16. Es importante señalar, que no se refleja trabajo en equipo, como la pertenencia a la organización, toda vez que su hora de salida es intocable; puesto que el personal operativo y sobre todo el sindicalizado, aun cuando se observa que hay trabajo por realizar, no se quedan más tiempo para apoyar a su jefe inmediato.

RESULTADOS

El clima organizacional que impera en el área es malo, aun cuando también se levantaron los cuestionarios de clima organizacional, y el resultado fue aceptable, podemos ver que al momento de contestar el cuestionario, tratan de suavizar las respuestas; sin embargo la realidad que impera en esta área es otra, ya que hasta el mismo ciudadano se percata del clima tan hostil que impera, tan es así que dicho clima repercute en la calidad del servicio que se ofrece al ciudadano.

Si bien es cierto que el jefe de área, así como el subdirector, reciben capacitación constante, sobre todo el jefe de área, porque se encuentra contratado bajo el esquema de Servicio Profesional de Carrera, y por tanto, debe cubrir una cierta cantidad de horas y supuestamente el Director de área debe calificar su desempeño; también lo es que aun cuando exista capacitación constante no impera un clima organizacional bueno. Aunado a lo anterior, el mando medio señalaba que la capacitación que recibía en habilidades directivas sólo era una vez al año, por tanto esto era contrarrestado con la resistencia y dificultad para tratar con el personal, aunado a las relaciones con el sindicato.

Por lo que, en este caso observado, el mando medio, si recibe capacitación, sin embargo, no está resultando eficaz puesto que se observó que el personal operativo no le demuestra respeto como líder, aunado a que no se adapta a las necesidades propias de la organización; y en lo que respecta al clima organizacional en esta área de la administración pública es muy deficiente, ya que impera un clima hostil.

7.1.3 ENCUESTA APLICADA A LOS MANDOS MEDIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL EN RELACIÓN A LA CAPACITACIÓN QUE RECIBEN.

La entrevista es un proceso natural de comunicación y uno de los más socorridos para lograr un conocimiento específico de la persona. Algunas razones para ello son las ventajas que ofrece: permite respuestas más extensas y detalladas de las que pueden obtenerse con un formulario escrito, permite corregir y clarificar datos confusos o ambiguos, y funciona como una muestra de los estilos de interacción del entrevistado; que por sí mismos pueden ser el objetivo de la entrevista. Esta oportunidad de explicación y la situación de interacción la convierten también en un procedimiento ampliamente aceptado por los entrevistados.²⁹⁸

²⁹⁸ Con base en Gómez-Mejía, L.R.; Balkin, D.B., y Cardy, R.L., Dirección y gestión de recursos humanos, Madrid, Prentice Hall, 2001, (3° edición), citado por la Dra. Angélica Reveros, Taller Métodos

A fin de tener mayores elementos que permitieran comprobar las hipótesis, se planteó que de manera simultánea se realizaran las encuestas a los mandos medios y al mismo tiempo se le aplicara el cuestionario de diagnóstico de clima organizacional a su personal operativo.

El cuestionario base para la entrevista se redactó con veinte reactivos que de manera general abarcaban los siguientes aspectos:

1. Si ha recibido capacitación.
2. En qué temas ha sido.
3. En que habilidades directivas.
4. En cuantas ocasiones.
5. Cuál ha sido la duración de los cursos.
6. Que otros cursos ha recibido.
7. Ha puesto en práctica lo aprendido.
8. Con que dificultades se ha topado para ponerlo en práctica.
9. Si la estructura de la Administración Pública Federal ha sido un obstáculo para poner en marcha lo aprendido.
10. Se han notado cambios.
11. La organización le ha dado seguimiento y evaluación.
12. Considera importante que los mandos medios reciban capacitación.
13. Por iniciativa propia ha tomado capacitación en habilidades directivas.
14. Le gustaría recibir mayor capacitación en habilidades directivas.
15. En cuales habilidades directivas le gustaría la capacitación.

La finalidad de realizar este cuestionario, fue para sondear el estado en que se encuentra actualmente la capacitación que ofrece la administración pública, con respecto a cuantas veces se da ésta capacitación, los temas que se imparten, la importancia de los mandos medios, la capacitación en habilidades directivas y si se le ha dado una evaluación y seguimiento.

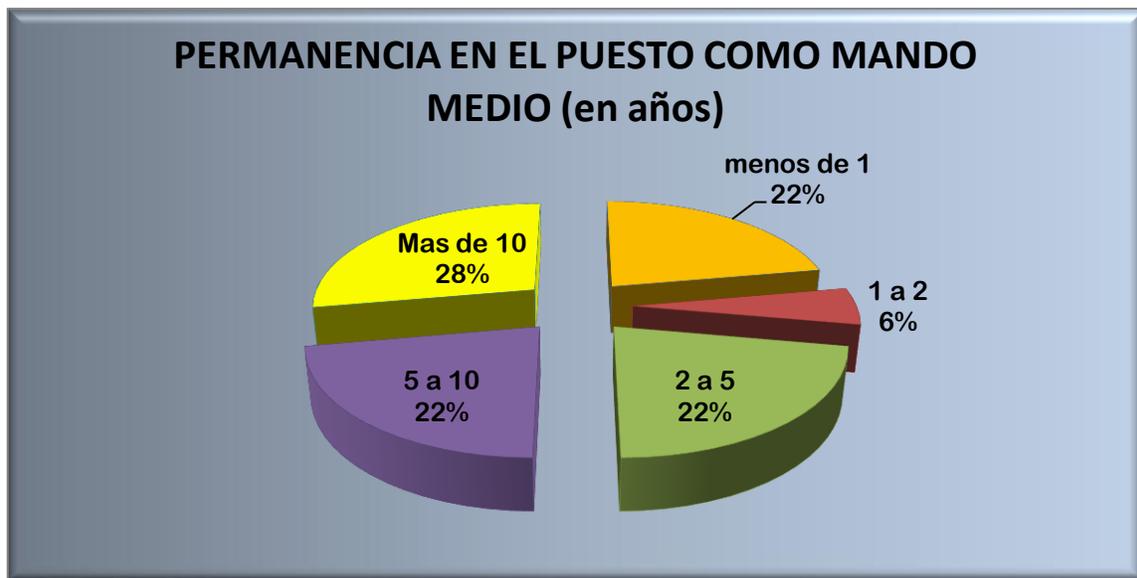
Se encuestaron a 18 mandos medios de distintas Secretarías de Estado, en las que se encontró la siguiente información.

En la presente gráfica, observamos que predomina el género femenino, lo cual nos habla de una gran participación actualmente de la mujer como mando medio.



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de las encuestas a los mandos medios de las Secretarías de Estado.

Con esta gráfica, se corroboran los resultados que se obtuvieron en la encuesta de clima organizacional de la administración pública, del año 2007, en la que se analizaba la permanencia en los puestos de trabajo, toda vez que se observa un arraigo en la jerarquía que ostentan, no hay una rotación constante, no hay un crecimiento, y tampoco no se observa una promoción. Sin embargo, en otro tenor más positivo se hablaría de una estabilidad en el trabajo; aunque en las encuestas realizadas, comentaban estos mandos medios, el miedo a perder sus trabajos, ya que con los movimientos que se dan en cada sexenio, impera la incertidumbre; lo que provoca que el clima organizacional se vuelva más ríspido, y se originen hostilidades entre el personal.



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de las encuestas a los mandos medios de las Secretarías de Estado.

Es importante hacer mención que de las entrevistas realizadas, se observó que el personal que tiene los mandos medios dista, toda vez que hay mandos medios que tienen a su cargo entre dos a 4 personas, sin embargo hay casos en los se tiene a su cargo de 10 hasta 50 personas, como sucede en la Secretaría de Seguridad Pública, la Secretaría de Marina y la Secretaría de la Defensa Nacional; por lo que en estos casos debe ser mayor la capacitación en habilidades directivas, porque no es lo mismo tener a su cargo 3 que a 50 personas.

A continuación se analizará lo expuesto por los mandos medios en la entrevista:

1. En lo que se refiere a sí el mando medio ha recibido capacitación, mencionaron:

La mayoría de los entrevistados señalan que por lo menos en alguna ocasión han recibido capacitación, ya sea en temas referentes a su área de trabajo o en algún otro tema. Sin embargo, cuatro de los dieciocho servidores públicos entrevistados, hicieron referencia que no han recibido capacitación, ni siquiera un curso de inducción al momento de ingresar a la organización; es importante hacer mención que son mandos medios contratados por honorarios. Lo cual puede significar que la capacitación no es un derecho para todos los servidores públicos de la Administración Pública Federal.

2. En qué temas ha sido la capacitación:

De acuerdo con los datos enunciados por la población entrevistada y como se había señalado antes, se escogió al personal que labora para el área normativa, por lo que generalmente la capacitación que ofrece la dependencia está enfocada en aspectos legales como amparo, legislación federal, juicios laborales, entre otros.

3. En que habilidades directivas se ha dado capacitación:

Los encuestados señalaron que la capacitación que han recibido en habilidades directivas generalmente ha sido enfocada al liderazgo.

Esto lo podemos constatar en la siguiente gráfica:



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de las encuestas a los mandos medios de las Secretarías de Estado.

4. En cuantas ocasiones han recibido capacitación en habilidades directivas:

Los mandos medios encuestados, refieren que la capacitación que han recibido en habilidades directivas generalmente es una vez al año; pero hay casos que en todo el tiempo que llevan en el cargo sólo en una ocasión han recibido capacitación en este rubro.

Algunos de los servidores públicos entrevistados, para ser más exactos los que se encontraron dentro del mejor clima organizacional, han tomado capacitación en habilidades directivas por su cuenta, por ejemplo:

- a) En el caso del servidor público de la SEDENA, menciona que se encuentra estudiando una licenciatura en administración, además que ha tomado como referencia el modelo de administración y liderazgo de otros países, toda vez que por parte de la organización ha recibido capacitación en otros países.
- b) Para el caso del servidor público de Gobernación, menciona que actualmente está estudiando una maestría en administración, por lo que pone en práctica lo visto en el posgrado en su área de trabajo.
- c) El servidor público de la SFP, nos indicaba que aun cuando ha recibido capacitación en habilidades directivas por parte de la organización, por su propia cuenta ha tomado una serie de cursos en habilidades directivas, y lo visto en estos cursos lo pone en práctica con su personal.

5. Cuál ha sido la duración de los cursos que ha recibido en habilidades directivas:

Generalmente la duración de estos cursos es por horas, que oscila entre 20 a 40 horas, sólo en algunos casos excepcionales señalan que duran dos semanas; y sólo en un caso el mando medio entrevistado nos mencionó que la capacitación duró dos meses.

5. Que otros cursos ha recibido:

Como se indicaba con anterioridad, la mayoría recibe una serie de cursos enfocados al área normativa, como en temas referentes a Ley de Amparo, transparencia, derechos humanos, ética pública, conciliación, entre otros; los servidores públicos entrevistados hicieron hincapié que la mayoría de los cursos recibidos son en temas donde se pueden adquirir una serie de herramientas para la realización de sus actividades como el caso de formación de capacitadores y negociación.

6. Ha puesto en práctica lo aprendido:

La mayoría de los encuestados, señalaron que sí ha puesto en práctica lo que aprendió en la capacitación, tanto en lo que se refiere a los temas jurídicos, como aquellos que tienen referencia con el tema de habilidades directivas. Sólo hubo un caso entre los encuestados que señalaron que no ha puesto en práctica lo aprendido, no porque no lo desee sino porque piensa que lo que recibió en la capacitación estaba enfocado a la iniciativa privada, y no se ajustaba a las necesidades propias de la administración pública. Se dieron cinco casos en que no han recibido capacitación en habilidades directivas en todo el tiempo en que han laborado para la organización. Es importante, hacer mención que varios de los entrevistados coinciden en que los cursos de habilidades directivas, sobre todo el de liderazgo y trabajo en equipo estaban enfocados para las empresas y no para organismos públicos.



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de las encuestas a los mandos medios de las Secretarías de Estado.

7. Con que dificultades se ha topado para ponerlo en práctica:

Los resultados en relación a esta pregunta, fueron muy variados, sin embargo, la mayoría se enfoca en ciertos aspectos como lo son:

- El personal es de mente muy cerrada y se rehúsa al cambio, se niegan a realizar tareas nuevas.
- También es necesario capacitar en este tema al personal subordinado, toda vez que la dificultad radica en que no puede ponerse en práctica lo aprendido puesto que antes es necesario retroalimentar al personal operativo para ya luego ponerlo en práctica.
- La marcadas jerarquías, porque impiden el trabajo en equipo y la comunicación.
- Porque hay prácticas arraigadas, y patrones establecidos, que no permiten el cambio, toda vez que al recibir la capacitación y querer poner en práctica lo aprendido, se encuentran que los directivos se oponen a realizar cambios en la forma de trabajo.
- También se señaló que el sindicalismo es un obstáculo.

8. La estructura de la Administración Pública Federal ha sido un obstáculo para poner en marcha lo aprendido.

En esta pregunta existió mucha discrepancia, puesto que los entrevistados mencionaban que no era un obstáculo la estructura de la administración pública el llevar a la práctica lo aprendido en la capacitación, puesto que en lo posible se debe aplicar los nuevos conocimientos, porque lo importante es no perder la idea del estatus en el que se está y el roll que se maneja, todo por el bien de la organización. Sin embargo, otro porcentaje menciona que si es un obstáculo sobre todo en lo que se refiere a:

- La infinidad de trámites que se deben seguir para solicitar autorización para implementar nuevas formas de trabajo.
- Por las estructuras rígidas que existen para efectuar algún tipo de cambio.
- Por qué no hay una homogeneidad en el trabajo, al final todos trabajan como mejor se acomoden.
- Se necesita que los jefes conozcan la forma de trabajar, puesto que ingresan sin saber los lineamientos que se deben seguir, lo cual entorpece el trabajo.
- Las marcadas jerarquías.
- Se siguen patrones muy establecidos.
- Existen una serie de pretextos para poder cumplir con el trabajo, como los vicios en las labores y el sindicato.
- Por la gran carga de trabajo.
- La mentalidad de las personas es muy cerrada y se niegan al cambio.

- Hay muchos recomendados, lo cual trae desconfianza y burocracia.

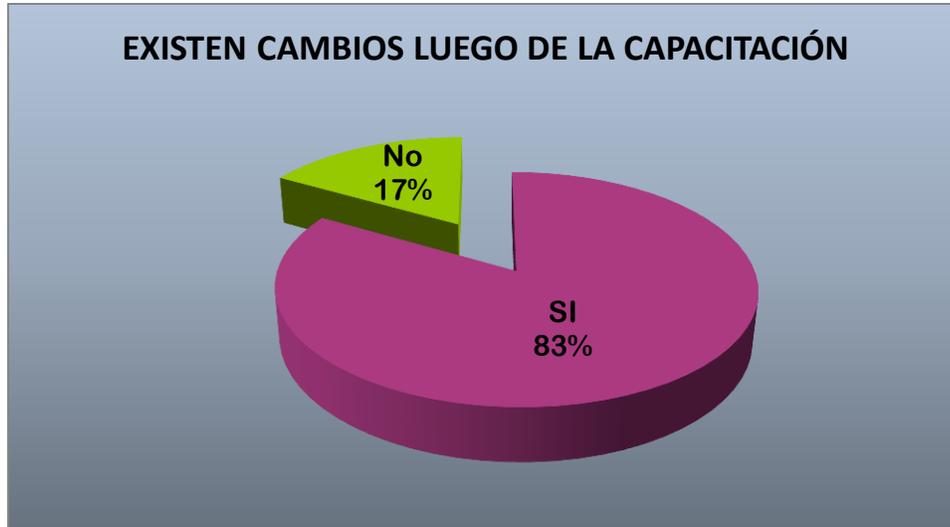


Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de las encuestas a los mandos medios de las Secretarías de Estado.

En este rubro, hubo mucha controversia, toda vez que muchos de los entrevistados diferían de aquellos que creían que la estructura burocrática de la administración pública si es un obstáculo para poner en práctica lo que se aprendió en la capacitación; pero la mayoría mencionó que de una u otra manera la forma en que se encuentran organizadas las labores, se convierte en un obstáculo toda vez no siempre se está en libertad de aplicar nuevas formas de trabajo, sobre todo porque reconocen que se encuentran limitados ya que sus jefes deben autorizar los cambios.

9. Se han notado cambios por la capacitación.

La mayoría de los encuestados señalan que sí se notan cambios luego de haber recibido la capacitación en habilidades directivas, puesto que hasta donde pueden, tratan de poner en práctica lo que se aprendió. Ya que refieren que lo que se busca es mejorar, por el bien de la organización.



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de las encuestas a los mandos medios de las Secretarías de Estado.

10. La organización le ha dado seguimiento y evaluación a la capacitación recibida.

En relación a esta pregunta, señala la mayoría de los entrevistados, que no existe una evaluación y seguimiento como tal, que sí existe una evaluación al momento de llevar el curso, la cual se queda registrada en el archivo o expediente del personal. Pero posteriormente no existe un seguimiento del curso, para ver si se pusieron en marcha los conocimientos aprendidos, o alguna retroalimentación de sí le sirvió o no el curso para sus actividades diarias. Por lo que denota que simplemente se da la capacitación por mero requisito, sin importar sí es o no funcional el curso.



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de las encuestas a los mandos medios de las Secretarías de Estado.

11. Considera importante que los mandos medios reciban capacitación.

Los entrevistados, señalan que es de suma importancia capacitar a los mandos medios puesto que son ellos los que generalmente manejan al personal, y les toca integrar los equipos de trabajo, así como su planeación, aunado a que la administración pública requiere de personal preparado, capacitado y sensibilizado. La mayoría refiere que la importancia radica en que se tiene personal a su cargo.

Es de hacer mención, que sólo uno de los entrevistados mencionó que al mando medio en el área normativa no se le debe dar capacitación en habilidades directivas, sólo debe ser en temas jurídicos. Lo cual, también se hace ver la ignorancia que en ocasiones se tiene de la importancia de dar capacitación en este tema.

12. Por iniciativa propia ha tomado capacitación en habilidades directivas.

En este rubro se obtuvo que solamente cuatro personas de las entrevistadas, por iniciativa propia han tomado cursos en habilidades directivas, una de ellas está estudiando una maestría en administración y otra más está estudiando una licenciatura en administración. Los entrevistados refieren que a veces aunque se quiera tomar un curso, por falta de tiempo, no pueden tomarlo; además que en ocasiones resultan ser costosos y prefieren invertir ese dinero en necesidades personales. También mencionan que no cuentan con el tiempo fuera de la oficina para tomar el curso, puesto que coinciden que prefieren tomar cursos presenciales que en línea.



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos de las encuestas a los mandos medios de las Secretarías de Estado.

13. Le gustaría recibir mayor capacitación en habilidades directivas.

Sin excepción todos los servidores públicos que se encuestaron señalaron que sí les gustaría recibir capacitación en habilidades directivas, señalando como mínimo una vez al año, pero también hubo personas que mencionaron que por la importancia de estas habilidades les gustaría que la capacitación fuera:

- ⇒ Cada tres meses, y
- ⇒ Bimestrales.

14. En cuales habilidades directivas les gustaría la capacitación.

Aunado a lo anterior, dentro de las habilidades que les gustaría adquirir fueron:

- ✓ Asertividad
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Inteligencia emocional
- ✓ Negociación.
- ✓ Motivación

La gran mayoría de los encuestados mencionaron la necesidad de que predomine la capacitación en habilidades directivas como liderazgo y negociación.

Asimismo, se obtuvieron una serie de opiniones que es muy importante compartir, sobre todo, en lo que se refiere a la capacitación en línea. El gobierno federal, cuando instauró el sistema del Servicio Profesional de Carrera, anticipó que éste estuviera conforme a los avances tecnológicos; es así que se instituyó la capacitación a través de medios electrónicos, esta capacitación la ofrecen diversos actores, como es el caso de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, con el programa de capacitación: “Las competencias productivas en el Sector Público”, el cual va dirigido a los servidores públicos y el objetivo es “sensibilizar y concientizar a los servidores públicos sobre las Competencias de Productividad para desempeñar sus funciones con criterios de eficiencia y eficacia, al tiempo que les permita adaptarse de una mejor manera a los cambios en el sector público”.

A través de su página de internet denominada “Proc@dist”. La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS); a través de la Dirección General de Capacitación, buscando mejorar la competitividad de los trabajadores en activo, invita al sector empresarial, organizaciones sindicales e instituciones



Aula Virtual del
Proc@dist

públicas, privadas y sociales a participar en los cursos de capacitación en línea. El PROCADIST es el Programa de Capacitación a Distancia para Trabajadores de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social la cual es un Aula Virtual con cursos e-learning.

Otro caso, es la página de internet de la Secretaría de la Función Pública, se planteó la necesidad de contar con el uso de las herramientas del sistema RH Net, donde se presentan una serie de cursos tanto presenciales como en



línea, a través del denominado *@campus México* y también una serie de evaluaciones para certificación de los servidores públicos, con la finalidad de hacer posible el desarrollo de capacidades con características de visión del servicio público y gerenciales, y en la que pueden adquirir técnicas transversales y específicas. Específicamente el curso que se imparte en habilidades directivas, prevé las habilidades de liderazgo, negociación, visión estratégica y orientación a resultados.²⁹⁹

Esta herramienta es la más popular para poder acceder a la capacitación, sin embargo algo importante que mencionaron los servidores públicos encuestados es que ellos consideran que con la capacitación en línea no se aprende igual, a diferencia de la capacitación bajo la modalidad presencial; además que se entra al portal electrónico únicamente para cumplir con las horas que marca la normatividad, por lo que sólo se pasara por el portal electrónico para cumplir, más no para aprender.

Y lo anterior, va ligado con lo que muchos de los servidores hacen referencia, el tiempo; y sucede por las largas jornadas de trabajo y la excesivas cargas de trabajo muchas veces hace difícil recibir la capacitación.

Otro de los aspectos que se planteó al entrevistar a estos mandos medios, fue el temor que se siente al interior de la administración pública, y que puede ser un detonante para el mal clima laboral, el cual es el cambio de sexenio, y es que refieren que el hecho de haber cambiado de sexenio significa recorte de personal, lo cual provoca que todos los trabajadores estén a la defensiva y cuidando su puesto. Asimismo refirieron que la problemática también está en el cambio partidista, puesto que desde la entrada del Partido Acción Nacional (PAN), entro con miras a cambiar a la administración pública con características de una empresa privada o de corte gerencial; lo cual para estos servidores públicos, creen

²⁹⁹ Con base en Secretaría de la Función Pública, *RH Net, @campus México*, conexión y evolución, <http://www.rhnet.gob.mx/camp_1/espanol/bienvenida.jsp>, (4 de abril de 2013), [s.p.].

que no es la solución, puesto que se tienen características que no convergen con la administración pública. Y ahora con la entrada nuevamente del Partido Revolucionario Institucional (PRI) se están presentando recortes de personal, y nuevamente un cambio en la forma de trabajo.

HALLAZGOS

- **La evaluación y seguimiento de los cursos de capacitación en habilidades directivas de los mandos medios de la Administración Pública Federal.**

Los hallazgos que se advirtieron en el rubro de la evaluación y seguimiento que se le dan a las acciones de capacitación, de acuerdo a lo expresado por los mandos medios entrevistados, aluden que en el momento que se imparte el curso en habilidades directivas así como sucede con el resto de los cursos, estos son evaluados generalmente al finalizar el tema, y los resultados quedan archivados en sus expedientes, sobre todo aquellos que están contratados bajo el esquema del Servicio Profesional de Carrera, a fin de observar si se cumplieron con las horas y la calificación que se necesita para que no les afecte en su contratación.

Es de mencionar que la evaluación, no se lleva a cabo ni al inicio del curso, ni mucho menos posterior a este, a fin de reportar si los temas que se impartieron fueron los adecuados, si el tiempo de capacitación fue el suficiente, o en su caso para examinar si los conocimientos adquiridos en la capacitación se ponen en práctica en las áreas respectivas.

En lo que se refiere al seguimiento de las acciones de capacitación, de acuerdo a lo que remiten los servidores públicos entrevistados, es que simplemente no existe un seguimiento, como el que referimos en el capítulo 4 de la presente investigación, donde se busca una retroalimentación tanto de la misma organización como del participante, toda vez que señalan los entrevistados que una vez que termina la capacitación, nunca más se vuelve a retomar el tema, hasta que el siguiente año en el que se necesita cumplir con las horas de capacitación.

Aunado a lo anterior, en lo que se refiere a la capacitación que se da en línea, algunos de los entrevistados refirieron, que a ellos en lo personal no les agrada esta modalidad, puesto que se aprende más en los cursos que son presenciales, ya que no pueden exponer sus dudas o analizar casos reales, es decir, hace falta interactuar.

➤ **El desarrollo y puesta en práctica de los conocimientos adquiridos en la capacitación de habilidades directivas.**

Dentro de este rubro, de acuerdo a los resultados obtenidos en las entrevistas, los servidores públicos mencionan que sí desean poner en práctica lo que aprendieron en la capacitación, y que en la mayoría de las veces una vez que regresan de la capacitación, en la medida de lo posible, implementan los conocimientos adquiridos en sus áreas de trabajo. Sin embargo, existen una serie de obstáculos no que les permite del todo aplicar lo aprendido, toda vez que mencionan que no sólo a ellos se les debe dar esta capacitación, sino que también a sus subordinados, puesto que existe una resistencia al cambio, ya que desconocen la utilidad y la funcionalidad de éstas habilidades, a fin de desarraigar viejas prácticas de trabajo. Además, es difícil implementar nuevas técnicas o herramientas sin que tanto operativos como directivos no pongan trabas o lo vean con desaire.

Además de la resistencia del personal operativo y directivo, también refieren como obstáculo la relación que tienen con el sindicato, toda vez que provoca que se mantengan las viejas prácticas burocráticas y no se permita un desarrollo en las diversas áreas.

La incertidumbre y el miedo, también resultan ser un obstáculo para la puesta en marcha de nuevas técnicas o conocimientos; toda vez que conforme a las entrevistas formuladas, los servidores públicos mencionaron que con cada cambio de sexenio no se sabe si van a continuar en su mismo puesto o haya recorte de personal, y por tanto, mientras menos cambios, modificaciones, opiniones o discrepancias existan, eso les asegura su puesto.

Por tanto, podemos colegir que por parte del personal entrevistado, ellos si desean hacer cambios; sin embargo, el medio, la cultura organizacional, la resistencia y apatía de mandos directivos y operativos, la falta de estabilidad, el sindicato, las jerarquías, la infinidad de trámites que deben seguir, entre otras, obstaculizan que se den nuevos cambios en pro de la organización.

➤ **La importancia que los mandos medios perciben de su propio nivel Jerárquico dentro de la Administración Pública Federal.**

En las entrevistas realizadas se comprueba lo que Steven Floyd y Bill Woldridge planteaban sobre la importancia de los mandos medios, toda vez que al momento de preguntarles a los servidores públicos cómo advertían la importancia de su nivel jerárquico en la organización, ellos mencionaban que están muy conscientes que juegan un papel fundamental en la dependencia, como coloquialmente se dice “se ponen la camiseta”, señalan que esta trascendencia radica en:

- ⇒ Hacen la función de enlace entre el personal operativo y los mandos superiores.
- ⇒ Su papel es fundamental para el funcionamiento administrativo y operativo.
- ⇒ Son el enlace entre el personal operativo y superior, encargándose de que se obtengan resultados óptimos de la labor operativa.
- ⇒ Representan el enlace entre los mandos superiores con el nivel operativo, su labor tal parece que es el soporte de las actividades de la organización, debido a que concentra el conocimiento de ambos niveles.
- ⇒ Es un eje entre el directivo y el operativo
- ⇒ Su labor es encausar al nivel operativo y llevarlos de la mano para lograr objetivos.
- ⇒ Lograr resultados.
- ⇒ Es el que se encarga de equilibrar las dos partes, el operativo y el directivo.

Es así, que reconocen su importancia; sin embargo parece no haber una reflexión de que no sólo se trata de dirigir o mandar, sino que se requiere de un verdadero liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, inteligencia emocional, negociación, entre otras más habilidades; ya que aun cuando el mando medio sabe lo importante que es su actividad en la organización, se percibe otra postura por parte del personal operativo, toda vez que ve a su jefe como esa autoridad inalcanzable, autoritaria, desde un pedestal, el capataz, con indiferencia y hasta odiado. De aquí que radica la importancia de capacitar constantemente al mando medio, a fin de lograr una relación horizontal y con un clima más sano, lo cual se traduciría en un bienestar para todos, desde el usuario hasta el directivo. Pero no hay que olvidar que ante este panorama también sería importante analizar la cultura que impera en estas organizaciones, lo cual resultaría relevante para futuras investigaciones.

7.1.4 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL AL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

La administración pública ha implementado una serie de indicadores que le permiten obtener una serie de resultados que reflejan el estado en que se encuentra el clima organizacional; como se señalaba en el subtema 7.1.1, cada año se realiza una encuesta de clima organizacional en las dependencias de la Administración Pública Federal, en donde se ve una mayor participación de las Secretarías de Estado.

Recordemos que en los resultados que se presentaron en dicho apartado, se observó un cierto estancamiento en el desarrollo del mejoramiento del clima organizacional, toda vez que son pocas las secretarías que aumentan su porcentaje, ya que la mayoría baja o se mantiene en el mismo porcentaje.

Ahora bien, es importante que para reforzar aún más los datos que se presentaron con anterioridad referentes a la encuesta anual de clima organizacional el cual se aplica a las Secretarías de Estado, se obtuvo un estudio referente al tema de clima organizacional, el cual se aplicó en la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI), el cual es un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal.³⁰⁰

En dicha investigación la forma de analizar el comportamiento del clima organizacional en la citada dependencia se basó en tres dimensiones.³⁰¹

1. **Dimensión relacional.** Tiene tres componentes: el involucramiento, la cohesión y el apoyo directivo.
2. **Dimensión de crecimiento.** Tiene tres componentes: la autonomía, la orientación hacia la tarea y la presión del trabajo.
3. **Dimensión de cambio.** Tiene tres componentes: la claridad, el control y la innovación.

En dicho estudio, se aplicó una encuesta de clima organizacional a 2,201 personas pertenecientes al personal operativo, mandos medios y mandos superiores que laboran para la CDI.

³⁰⁰ La investigación a la que se hace referencia esta en base a Claudio Guzmán Guzmán, *El clima organizacional en las instituciones públicas desde el enfoque del neoinstitucionalismo*, Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración Pública, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, 2010, pp. 97.

³⁰¹ *Ibíd.*, pp. 97 y 98.

El investigador llegó a los siguientes resultados:³⁰²

➤ Aspectos favorables:

Se refleja una buena percepción de los trabajadores con respecto a su ámbito laboral. Casi todos los indicadores rebasan el 8 de ponderación máxima de 10. El aspecto más favorable resultó ser el orgullo de pertenencia a la Comisión, seguida de la importancia de los valores y de que la Institución sea un lugar donde valga la pena trabajar.

➤ Aspectos más desfavorables.

Entre los aspectos más desfavorables, se identificaron los relacionados con: reuniones de los supervisores con los colaboradores, aprovechamiento de los recursos institucionales, y la comunicación institucional.

Aunado a esto se indica que de acuerdo a la opinión de los empleados los principales problemas de la institución son: la falta de comunicación, la falta de preparación y actualización, la planeación inadecuada, la falta de cooperación y los bajos salarios, falta de espíritu de equipo, reglamentos inoperantes, centralización de las decisiones y ambiente de trabajo estresante.³⁰³

La finalidad de presentar estos datos, es hacer una comparación de los resultados, con los datos que se obtuvieron en los cuestionarios que se aplicaron en la presente investigación, a fin de poder llegar a hacer una generalización del clima que impera en este tipo de organizaciones.

Diagnóstico de Clima Organizacional.

Es importante hacer mención que el cuestionario de diagnóstico de clima organizacional que se utilizó en la presente investigación, se le aplicó al personal operativo, el cual está supervisado por el mando medio que fue entrevistado, se realizó de esta forma, a fin de poder analizar el impacto entre la capacitación que reciben los mandos medios y el clima organizacional entre su operativo.

El cuestionario se conformó de 69 reactivos, entre los cuales se emplearon indicadores como son: influencia, innovación, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad. Y se anexaron indicadores como el sentimiento de pertenencia, reconocimiento y la relación con su jefe inmediato.

³⁰² *Ibíd.*, pp. 103-106.

³⁰³ *Ibíd.*, pág. 107.

De manera global, la Secretaría de la Defensa Nacional obtuvo un mayor porcentaje en clima organizacional, y en el lado contrario, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes obtuvo el menor porcentaje.



FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados al personal operativo de las Secretarías de Estado.

Conforme a estos resultados y tomando en cuenta la escala que se presentó en la metodología, siendo que 75 a 100% es un buen clima laboral (excelente), entre 50 a 75% se considera como bueno, y menor a 50% como el hecho de que es necesario emprender acciones para mejorar el clima organizacional. Se puede advertir que la mayoría de las dependencias se encuentran en el rango de aceptable; este mismo comportamiento se presentó en la encuesta aplicada por la STPS.

Sin embargo, se cree conveniente elevar esos porcentajes, porque si bien es cierto que están dentro de lo aceptable, también lo es que el rango es muy generoso, y permite ser condescendiente en el resultado. Por tanto, lo ideal sería que la mayoría de las Secretarías se encontraran en un rango mayor a 75%, para realmente considerarlo como bueno.

Se considera importante puntualizar que en el cuestionario de clima organizacional se formuló una pregunta abierta, con la finalidad de analizar si el personal operativo ha percibido cambios en sus áreas de trabajo; la mayoría de los

servidores públicos señalan que no hay cambio alguno, es más, existe mayor incertidumbre por el cambio de sexenio y se percibe tensión en el ambiente por los posibles despidos.

RESULTADOS

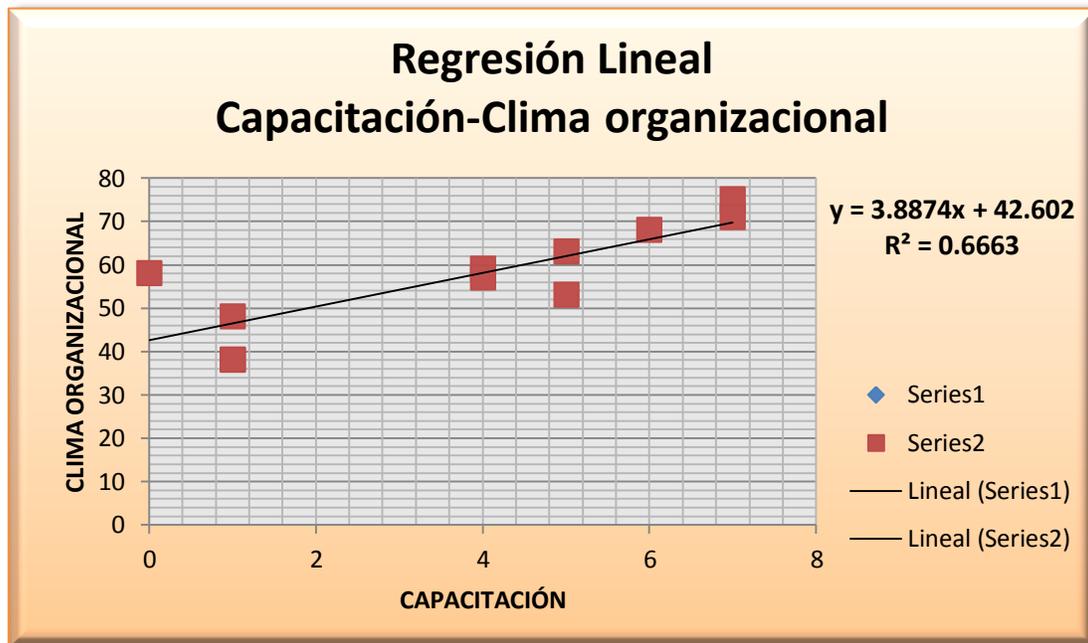
Ahora bien, con los resultados obtenidos en el diagnóstico de clima laboral y las entrevistas realizadas a los mandos medios de la APF, se analizó a través del modelo de regresión lineal con un modelo de predicción (ecuación) como se relacionan matemáticamente estas dos variables, donde se tiene a la capacitación como variable “X” (independiente) y al clima organizacional como variable “Y” (dependiente); lo anterior a fin de tener un mayor entendimiento de cómo se da la relación de causa-efecto entre estas variables. Teniendo como punto de partida la hipótesis de que a mayor capacitación en habilidades directivas, mayor será el clima organizacional.

En la siguiente tabla se presentan los datos que servirán de base para nuestro análisis, donde se muestra los resultados obtenidos en las Secretarías de Estado que se estudiaron, así en el eje de las “X” se tiene el número de veces en que fue capacitado el mando medio entrevistado, mientras que en el eje de la “Y” muestra el porcentaje que se obtuvo del diagnóstico de clima organizacional:

SECRETARÍAS DE ESTADO	No. De veces de capacitación (X)	Clima Organizacional (Y)
SEDENA	7	75
Gobernación	7	71
SFP	6	68
Rel. Ext.	5	63
SSP	4	59
SALUD	0	58
ECONOMÍA	4	57
STPS	5	53
SEP	1	48
JUDICATURA	1	38
SCT	1	38

FUENTE: Elaboración propia de acuerdo a los datos obtenidos en los cuestionarios aplicados al personal operativo de las Secretarías de Estado.

Se pretende entonces que matemáticamente se explique la relación que existe entre estas variables, para lo cual se elaboró un diagrama de dispersión, el cual se presenta a continuación:



Una vez que se elaboró la gráfica de dispersión y al obtener la recta, y al estudiar el patrón general de los puntos graficados, vemos que su dirección es ascendente es decir, que cuando aumenta la variable “X” (capacitación) la variable “Y” también lo hace, además se puede observar en este caso que el patrón de puntos se acerca cada vez más a una línea recta, lo que nos sugiere que la relación entre “X” y “Y” se vuelve más fuerte, además nos muestra cómo es la dirección de la correlación, lo cual nos hace colegir que es de carácter positivo.³⁰⁴ Aunado a lo anterior, con el modelo matemático se obtuvo un coeficiente de determinación de 0.6663, lo que significa que la capacitación en habilidades directivas va a determinar en un 66.63% el clima organizacional que se vaya desarrollar en el área de trabajo, por lo que matemáticamente se puede colegir que existe una relación estrecha (causa-efecto) entre estas variables.

Ahora bien para reforzar este supuesto, con el coeficiente de correlación se puede medir la intensidad con que estas variables se encuentran relacionadas, recordando que si su valor se encuentra dentro de los límites de +/-1, siendo 1

³⁰⁴ Con base en Mario F. Triola, *Estadística*, trad. de Leticia Ester Pineda Ayala, México, Pearson, décima edición, 2009, pág. 518.

indicativo de una relación perfecta, directa o inversa, y cero la ausencia de relación entre las variables.³⁰⁵ En el caso que nos ocupa el coeficiente de correlación es de 0.81, es decir existe una correlación positiva considerable³⁰⁶, por lo tanto podemos decir que sí existe una relación intensa entre las variables; por tanto, se acepta el hecho de que el clima organizacional depende en gran medida de la capacitación en habilidades directivas que reciba el mando medio de la administración pública.

Es importante añadir, que en los tres casos en que se obtuvo una mayor capacitación, es porque los servidores públicos por iniciativa propia se están capacitando, ya sea porque toman cursos fuera de la organización, porque estudiando una licenciatura o una maestría, por tanto, tienen una mayor capacitación, la cual no la está ofreciendo directamente la dependencia en la que laboran. Ante este resultado, podemos concluir que sí existe un impacto en el clima organizacional, siempre que el servidor público constantemente se capacite en habilidades directivas.

Aun cuando se advierte un impacto en el clima organizacional, también es cierto que existen otra serie de factores que van a complementar ese mejoramiento como lo es la cultura organizacional y el desarrollo organizacional, ya que el simple hecho de impartir un curso en habilidades directivas no va a dar un cambio radical en el clima organizacional.

Además es importante mencionar que de acuerdo a los datos arrojados en las encuestas, lo que es un hecho, es que la organización ofrece poca capacitación en habilidades directivas, porque aun cuando sean áreas jurídicas, no significa que los abogados estén exentos a recibir una preparación de esta índole, porque es independiente la formación profesional con la habilidad de dirigir al personal, y es que es un hecho que las universidades se olvidan de integrar a sus planes de estudio las habilidades directivas; por tanto, si en verdad se desea un mejoramiento en el clima organizacional la Administración Pública Federal, deberá primeramente analizar la problemática y luego implementar un programa integral de capacitación en habilidades directivas, de acuerdo a las necesidades propias de la organización.

³⁰⁵ Con base en Jorge Cardiel Hurtado, "Regresión y Correlación Lineal Simple", *Curso de Actualización para asesores de Tesis*, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2013.

³⁰⁶ Con base en Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P, *Metodología de la Investigación*, México, McGraw Hill, 2010, (5ta edición), pág. 453.

Finalmente se presenta un cuadro comparativo entre los resultados obtenidos y las hipótesis planteadas al inicio de la investigación:

PREGUNTA PRINCIPAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	SE ACEPTA O SE RECHAZA.
¿Cómo impacta en el clima organizacional por acciones de capacitación en habilidades directivas de los mandos medios de la Administración Pública Federal?	Las acciones de capacitación en habilidades directivas de los mandos medios de la Administración Pública Federal impactan en el clima organizacional.	Se acepta la hipótesis principal , con el respaldo de los resultados de las entrevistas en el tema de capacitación y el diagnóstico de clima organizacional, así como el modelo de regresión lineal, se llegó a la conclusión de que sí existe un impacto en el clima organizacional al momento de que hay una capacitación en habilidades directivas; toda vez que con el modelo matemático se obtuvo un coeficiente de determinación de 0.6663, lo que significa que la capacitación en habilidades directivas va a determinar en un 66.63% el clima organizacional que se desarrolle en el área de trabajo, aunado a que el coeficiente de correlación es de 0.81, es decir existe una correlación positiva considerable, por lo tanto podemos decir que sí existe una relación intensa entre las variables; por tanto, se acepta el hecho de que el clima organizacional depende en gran medida de la capacitación en habilidades directivas que reciba el mando medio de la administración pública, por lo que matemáticamente se puede colegir que existe una relación estrecha (causa-efecto) entre estas variables. Pero es importante señalar que el simple hecho de dar el curso no significa que va a ver un mejoramiento al 100% del clima, toda vez que existen otros factores que influyen en esta problemática, como el otorgar una capacitación adecuada a las necesidades de la organización, el inculcar valores y principios, una estabilidad laboral, un compromiso por parte de los directivos de poner en práctica los conocimientos, capacitar también al personal operativo a fin de evitar resistencia a los cambios, entre otros aspectos.

PREGUNTAS SECUNDARIAS	HIPÓTESIS SECUNDARIAS	SE ACEPTA O SE RECHAZA.
¿Se le da evaluación y seguimiento a la capacitación en habilidades directivas que reciben los mandos medios de la Administración Pública Federal?	Se da la evaluación pero no el seguimiento a la capacitación en habilidades directivas que reciben los mandos medios de la Administración Pública Federal.	<u>Se acepta esta hipótesis</u> , toda vez que de acuerdo a las entrevistas realizadas, los servidores públicos mencionan que sí hay una evaluación de los cursos que reciben, pero únicamente se da al término de este, como un simple requisito para su expediente, en el caso del seguimiento de las acciones de capacitación, no aplica, puesto que la organización no analiza si los temas son los adecuados, si cubren las necesidades de la organización y sobre todo si los conocimientos adquiridos se están aplicando.
¿Propician el desarrollo de habilidades directivas los cursos de capacitación que reciben los mandos medios de la Administración Pública Federal? ¿Por qué?	Los cursos de capacitación que reciben los mandos medios de la Administración Pública Federal no propician el desarrollo de habilidades directivas porque no son los más apropiados pues se les imparten cursos que no se ajustan a las necesidades de la Organización.	<u>Se acepta esta hipótesis</u> , toda vez que se extrajo de las entrevistas realizadas que generalmente en las áreas normativas se les está dando una capacitación únicamente en lo que se refiere a temas jurídicos, y no se les está fomentando un desarrollo en habilidades directivas; sin embargo los encuestados coinciden que sí se les debe dar capacitación en este rubro por la función que realizan, además que tienen personal a su cargo, pero dicha capacitación debe ser <i>ad hoc</i> a las necesidades propias de las distintas organizaciones que conforman la administración pública, y no enfocadas a las empresas.
¿Por qué los mandos medios de la Administración Pública Federal no ponen en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación de habilidades directivas?	Los mandos medios de la Administración Pública Federal no ponen en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación de habilidades directivas porque la estructura burocrática de estas organizaciones obstaculiza que exista un progreso en la dirección.	<u>Se rechaza esta hipótesis</u> , de conformidad con los resultados obtenidos en las encuestas, los mandos medios refieren que en la medida de lo posible sí aplican los nuevos conocimientos, pero también refieren que en muchas ocasiones la estructura burocrática sí es un obstáculo para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación en habilidades directivas, por: <ul style="list-style-type: none"> • La infinidad de trámites que se deben seguir para solicitar autorización para implementar nuevas formas de trabajo. • Por las estructuras rígidas que existen para efectuar algún tipo de cambio. • Por qué no hay una homogeneidad en el trabajo,

		<p>al final todos trabajan como mejor se acomoden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se necesita que los jefes conozcan la forma de trabajar, puesto que ingresan sin saber los lineamientos que se deben seguir, lo cual entorpece el trabajo. • Las marcadas jerarquías. • Se siguen patrones muy establecidos. • Existen una serie de pretextos para poder cumplir con el trabajo, como los vicios en las labores y el sindicato. • Por la gran carga de trabajo. • La mentalidad de las personas es muy cerrada y se niegan al cambio. • Hay muchos recomendados, lo cual trae desconfianza y burocracia*.
<p>¿Cómo los mandos medios perciben la importancia de su nivel jerárquico al interior de la Administración Pública Federal?</p>	<p>Los mandos medios perciben su importancia dentro de la Administración Pública Federal como poco relevante pero necesaria dentro de la Organización.</p>	<p>Se rechaza esta hipótesis, toda vez que de acuerdo a lo expuesto por los mandos medios, no ven poco relevante su importancia, ya que están conscientes del papel que juegan en la organización puesto que:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Su papel es fundamental para el funcionamiento administrativo y operativo. ⇒ Son el enlace entre el personal operativo y superior, encargándose de que se obtengan resultados óptimos de la labor operativa. ⇒ Representan el enlace entre los mandos superiores con el nivel operativo, son el soporte de las actividades de la organización, debido a que concentra el conocimiento de ambos niveles. ⇒ Es un eje entre el directivo y el operativo. ⇒ Su labor es encausar al nivel operativo y llevarlos de la mano para lograr objetivos. ⇒ Lograr resultados. ⇒ Es el que se encarga de equilibrar las dos partes, el operativo y el directivo.
<p>*Aquí se alude a la palabra burocracia, como un lastre a la organización.</p>		

HALLAZGOS.

En la tesis para obtener el grado de maestro en administración pública que con anterioridad se hizo referencia, el sustentante evidenció que los servidores públicos señalan una serie de valores que son de suma importancia en el desempeño y desarrollo de dicha Comisión, como lo son, en orden de importancia: honradez, eficacia, lealtad, entusiasmo, equidad de género, respeto al entorno, imparcialidad, inclusión social, diligencia.³⁰⁷

Conforme a estos datos, aunado a los resultados de la STPS en las encuestas de los años del 2010 como del 2011; en el ranking de mejor clima organizacional están la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) y la Secretaría de Marina (SEMAR), lo cual resulta muy interesante, puesto que a contrario de lo que se pensaría, que son organismos sumamente rigurosos, con una enorme disciplina y con un clima organizacional ríspido, los resultados arrojaron que son Secretarías donde existe mejor clima. Para el caso de la presente investigación, la SEDENA también obtuvo el mayor porcentaje en clima organizacional.

Es de suma importancia hacer mención de estos hallazgos, puesto que la investigación antes mencionada y los datos que arrojaron tanto las encuestas de la STPS y la presente investigación, el servidor público le otorga un gran peso a los valores; posiblemente, una de las causas para que tanto la SEDENA como la SEMAR tengan porcentajes altos en el clima organizacional, es que a sus colaboradores desde que ingresan les fomentan una serie de valores, como el estandarte con el que tienen que desempeñar sus labores. Por tanto, el tema de la importancia de inculcar valores en el desempeño de las funciones de los servidores públicos como una vía para mejorar el clima organizacional, serviría de análisis para futuras investigaciones.

También resulta importante para futuras investigaciones, el hallazgo de que tanto la SEDENA, SEMAR y la SFP, son dependencias que curiosamente difieren con el sistema de contratación del personal al de las otras Secretarías, y por tanto, resultaron estar dentro del ranking de mejor clima organizacional, por lo que sería interesante estudiar si este factor influye para el mejoramiento del clima.

³⁰⁷ Con base en Claudio Guzmán Guzmán, *op. cit.*, pág. 109 y 110.

CAPITULO 7. PROPUESTA.

7.1 CURSO DE CAPACITACIÓN EN LAS HABILIDADES DIRECTIVAS DE LOS MANDOS MEDIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

CAPÍTULO 8. PROPUESTA.

En el capítulo 5 se planteó que en el ámbito internacional se plantea modificar la administración que realizan los gobiernos federales, mediante una Nueva Gestión Pública, donde se busca que la actividad del Estado se vuelva más empresarial.³⁰⁸

Este nuevo planteamiento para mejorar a la administración pública, ha encontrado diversas críticas entre los estudiosos en esta materia, ya que señalan que no se debe ver al Estado únicamente como una empresa, puesto que se debe tener mucho cuidado con los cambios que se plantean realizar, toda vez que se habla del bienestar social.

Los rasgos que hoy día se empiezan a delinear como propios de un Estado deben ser acordes con las necesidades actuales de integración y de coordinación social, y distantes de los rasgos característicos de un Estado centralizado y autoritario; pero a la vez, también guardan distancia con las pretensiones neoliberales de los años ochenta del siglo pasado, para hacer de él un simple vigilante y guardián del orden autorregulado por un mercado autosuficiente. Lejos de ello, dichos rasgos se acercan a las demandas presentadas por una sociedad mayormente participativa que manifiesta la necesidad de transformar su propia naturaleza para dejar de ser sólo objeto de atención política y convertirse en sujeto protagónico de la misma.³⁰⁹

Es por eso que para la supresión del carácter clientelar del Estado y de su administración pública han de ser necesarios dos procesos interrelacionados: el fortalecimiento del Estado y la conducción de los asuntos públicos bajo un marco institucional que garantice que el comportamiento de los servidores públicos se determine por valores como la honestidad, la solidaridad, la equidad y la responsabilidad pública.³¹⁰

Por tanto, es aceptable una cultura generalista en la administración pública, siempre y cuando se tenga cuidado de ubicarlos en su real magnitud y en sus posibilidades de éxito ante la consideración de los rasgos particulares, en su

³⁰⁸ Basado en Peter Schröder, "Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno", Fundación Friedrich Naumann, Oficina Regional América Latina, <<http://www.la.fnst.org/index.php/biblioteca-de-la-libertad/biblioteca-de-la-libertad-en-america-latina/item/18-nueva-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica-aportes-para-un-buen-gobierno>>, (28 de febrero de 2013), pág. 8.

³⁰⁹ Con base en Miguel Guerrero Olvera, *La nueva gestión pública: un modelo empresarial para el proceder del Estado. Alcances y consecuencias*, Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias Políticas y Sociales, con orientación en administración pública, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2007, pág. 161.

³¹⁰ *Ibíd.*, pág. 187.

dimensión tiempo y espacio, es así que entonces se tomarían ciertos aspectos de la nueva gestión pública, que quedaran acordes a la cultura de nuestro país, mas no en su totalidad.³¹¹

Se necesita de una administración pública que lo mismo se apoya en las técnicas de ayer como en las que hoy están en boga y en las que están por diseñarse en el futuro, con la única intención de servir como soporte al Estado en sus esfuerzos para disminuir los niveles de pobreza en el país y así presentar mejores indicadores microeconómicos en favor del grueso de la población mexicana.³¹²

Estudiosos de la administración pública señalan que no se trata de implantar un modelo weberiano o un modelo gerencial, sino un tercer modelo denominado sociológico, que es el de asociar los agentes administrativos con los usuarios para producir servicios socialmente útiles, o como algunos autores le nombran “gerencia social”.³¹³

El adentrarnos a este terreno es parte de futuras investigaciones, lo que sí es un hecho, es que el servidor público es el factor clave para un proceso de modernización exitoso. La modernización de la administración pública sólo será exitosa si el potencial de los recursos humanos es aprovechado totalmente, o en el caso de que existan deficiencias tendrá que ser mejorado.³¹⁴ Sólo a través de la verdadera profesionalización del personal se vislumbrara un cambio.

Es importante advertir que de acuerdo a los resultados obtenidos en la presente investigación, la solución a la problemática no solamente radica en capacitar al personal, toda vez que es necesario realizar un programa integral, que abarque tanto el desarrollo, cultura y clima organizacional, puesto que conforme a los datos arrojados en la investigación de campo, el curso de capacitación, en sí mismo, no va a proporcionar resultados efectivos, toda vez que es necesario que la Administración Pública Federal, se concientice en que existe una problemática y que lo está causando, aún más allá de únicamente formar a los servidores públicos; ya que en la práctica se observaron una serie de obstáculos como: la falta de compromiso por parte del directivo y del mando medio para aplicar los conocimientos, al igual que una carencia de valores y principios, también se observó la falta de estabilidad en el trabajo lo cual no permite un verdadero

³¹¹ *Ibíd.*, pág. 189.

³¹² Con base en Omar Guerrero Orozco, *Nueva gerencia pública: análisis comparativo de la administración estatal en México*, Tesis para obtener el grado de Doctor en administración Pública, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, 2004, pág. 522

³¹³ *Ibíd.*, pág. 529.

³¹⁴ Basado en Peter Schröder, *op. cit.*, pág. 26.

crecimiento y sentido de pertenencia a la organización, asimismo se coligió que la figura del sindicato en las organizaciones públicas en vez de ser un aliciente es más bien un obstáculo en el crecimiento de las dependencias, y así se podrían enumerar una serie de dificultades que imposibilitan que se genere un buen clima organizacional. Es por eso que el curso de capacitación que se presenta como propuesta en esta investigación es sólo uno de los tantos procedimientos que deben realizarse para que en realidad se dé un cambio.

A menudo se piensa en las organizaciones que la capacitación resulta ser más un gasto que una opción de mejora, ya que se le da el tratamiento de que es una acción que debe llevarse a cabo porque así lo dice la normatividad. Sin embargo, como se planteaba anteriormente, la capacitación es sólo una de las vías que permiten el mejoramiento del clima organizacional; de aquí nace la imperiosa necesidad de plantear un curso en habilidades directivas para los mandos medios de estas organizaciones, como una herramienta que permita la sensibilización de que es necesario mejorar el clima organizacional; es importante recalcar que el curso de capacitación que a continuación se plantea, es el esquema general que debe contener el curso para posteriormente adecuarlo a cada una de las dependencias de gobierno, ya que también se analizó que cada una de las organizaciones de la administración pública tienen sus particularidades puesto que la formación, las actividades, las estrategias y los procedimientos distan de una dependencia a otra.

8.1 PLANEACIÓN DIDÁCTICA DE UN CURSO DE CAPACITACIÓN DE HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LOS MANDOS MEDIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

Con el fin de tener una mayor comprensión del tema, es importante aclarar que existen una serie de normas y estándares que especifican la elaboración e impartición de cursos, el cual está contenido en el Registro Nacional de Estándares de Competencia, este es un catálogo donde se puede encontrar todos los Estándares de Competencia que describen, en términos de resultados, el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que se requieren para realizar una actividad en el ámbito laboral, social, gobierno o educativo.³¹⁵ En lo que se refiere al diseño e impartición de cursos de capacitación encontramos los siguientes estándares, los cuales nos indica los requisitos mínimos que se deben cubrir para realizar estas actividades, los cuales son:

³¹⁵ Ver Secretaría de Educación Pública, Registro Nacional de Estándares de Competencia, CONOCER, <http://www.conocer.gob.mx/index.php/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=11>, (30 de julio de 2013).

ESTÁNDAR	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
EC0049	Diseño de cursos de capacitación presenciales, sus instrumentos de evaluación y material didáctico.	Estándar de Competencia orientado a personas que deban contar con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para elaborar cursos de capacitación presenciales de acuerdo a las necesidades de los clientes, incluyendo la elaboración de los instrumentos de evaluación y el desarrollo del material didáctico necesario.
EC0050	Diseño de curso de capacitación para ser impartidos mediante Internet.	Estándar de Competencia orientado a personas que deban contar con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para planear y desarrollar cursos de capacitación que serán impartidos por medio del internet, además de apoyar y dar seguimiento al aprendizaje de las personas que se interesan en adquirir capacitación por este medio y desarrollar los instrumentos de evaluación correspondientes
EC0048	Impartición de cursos de capacitación presenciales.	Estándar de Competencia orientado a personas que deban contar con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para dar cursos de manera presencial sobre diversas áreas, brindando apoyo y seguimiento al aprendizaje de las personas que se interesan en adquirir capacitación por este medio, además de realizar la evaluación correspondiente.
EC0189	Administración de actividades de capacitación en línea en los centros de trabajo.	Estándar de Competencia dirigido a personas que deban contar con conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para planear el programa de capacitación en línea, desarrollar la plataforma tecnológica de capacitación para los cursos con su respectiva guía de navegación, proporcionar el servicio de tutoría en línea y a su vez diseñar la evaluación correspondiente

Fuente: Elaboración propia con datos de Secretaría de Educación Pública, Registro Nacional de Estándares de Competencia, CONOCER, < http://www.conocer.gob.mx/index.php/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=11>, (30 de julio de 2013).

Como se analizó en el capítulo 4, para que realmente exista efectividad en la capacitación debe implementarse un programa integral de capacitación, formulado a través del Enfoque de Sistemas de Capacitación, puesto que como lo señala la Maestra Aurea Navarrete: *"La adecuada planeación de programas de capacitación puede contribuir al fortalecimiento de las competencias y los capitales intelectual, emocional, de realización y de transformación en el individuo, encauzando su*

formación a las necesidades reales de cada organismo gubernamental y a las brechas entre lo ideal y lo real, de tal manera que las organizaciones públicas, por medio de sus personal, cumplan con sus respectivos proyectos de política pública.”³¹⁶

Asimismo la Maestra Aurea Navarrete señala en su investigación que el clima organizacional, los intereses y las capacidades individuales van a apoyar para que los resultados sean aún mejores³¹⁷; por tanto, el curso que se presenta como propuesta como acciones de capacitación, fue elaborada al detectar que los cursos de capacitación en habilidades directivas que actualmente se imparten en la Administración Pública Federal no fueron pensados bajo las características propias de este tipo de organizaciones a fin de que los servidores públicos apliquen los conocimientos adquiridos de acuerdo a las particularidades de la dependencia en que laboran. Además pensando en los recursos y materiales didácticos de fácil acceso para su impartición.

A continuación se presenta una propuesta de la idoneidad de la planeación didáctica de un curso que sea impartido a los mandos medios de la Administración Pública Federal, a fin de que adquieran una serie de habilidades directivas que puedan ser útiles para fomentar un mejor clima organizacional. Es importante señalar que el curso fue elaborado de forma general, para que al momento de impartirlo se adapte a la dependencia de gobierno en la cual se va dar el curso; ya que como se mencionó, cada organización es distinta de la otra y por tanto sus exigencias son distintas; es así que la finalidad de este curso es otorgarle a los mandos medios herramientas para que desarrollen estas habilidades al momento de dirigir a su personal, lo que permita la apertura de un cambio en el comportamiento y en las habilidades directivas.

El curso se intitula: “Curso de habilidades directivas para mandos medios de la Administración Pública Federal para la mejora del clima organizacional”.

³¹⁶ Ver Aurea del Carmen Navarrete Arjona, *Planeación y evaluación de programas de capacitación en el Gobierno Federal*, Trabajo Escrito Profesional, Maestro en Administración de Organizaciones, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, 2009, pág. 30

³¹⁷ *Ídem.*

Curso de habilidades directivas para mandos medios de la Administración Pública Federal, para la mejora del clima organizacional.	
OBJETIVOS DE TIPO INFORMATIVO	OBJETIVOS DE TIPO FORMATIVO
<p>Primer Nivel:</p> <p>Conocer cuáles son las habilidades directivas que le permitan mejorar el clima organizacional en sus organizaciones.</p>	<p>Habilidades:</p> <p>La habilidad de dirigir a la gente y el manejo de las relaciones interpersonales.</p>
<p>Segundo Nivel:</p> <p>Entender la importancia de capacitar en habilidades directivas a los mandos medios de la Administración Pública Federal</p>	<p>Valores:</p> <p>La apertura al cambio en el comportamiento y en las habilidades directivas.</p>
<p>Tercer Nivel:</p> <p>El que los mandos medios apliquen las habilidades directivas en sus equipos y áreas de trabajo.</p>	
Curso de habilidades directivas para mandos medios de la Administración Pública Federal, para mejorar el clima organizacional.	
Objetivo de tipo informativo:	
<p>Conocer cuáles son las habilidades directivas que le permiten mejorar el clima organizacional en sus organizaciones y entender la importancia de que los mandos medio de la Administración Pública Federal se capaciten en estas habilidades, a fin de que las apliquen en sus equipos y áreas de trabajo.</p>	
Objetivo de tipo formativo:	
<p>Desarrollar la habilidad de dirigir a su personal y el manejo de las relaciones interpersonales, con la apertura a un cambio en el comportamiento y en las habilidades directivas.</p>	

Curso de habilidades directivas para mandos medios de la Administración Pública Federal, para mejorar el clima organizacional.

TEMARIO:

- 1. Comunicación efectiva.**
 - 1.1. La comunicación como un proceso.
 - 1.2. Una comunicación asertiva.
 - 1.3. Saber Escuchar.
 - 1.4. Comunicación escrita.

- 2. Inteligencia emocional.**
 - 2.1. La inteligencia emocional y la dirección.
 - 2.2. Manejo de las emociones.
 - 2.3. El manejo del estrés.

- 3. Motivación.**
 - 3.1. La motivación en el trabajo.
 - 3.2. Promover la automotivación
 - 3.3. Estrategias para motivar el personal

- 4. Liderazgo.**
 - 4.1. Liderazgo y dirección.
 - 4.2. Estilos de liderazgo.
 - 4.3. Funciones del líder.
 - 4.4. Actitudes y aptitudes para el liderazgo.

- 5. Trabajo en equipo y Negociación.**
 - 5.1. Equipos de trabajo y responsabilidad compartida
 - 5.2. Equipos efectivos.
 - 5.3. La importancia de negociar.
 - 5.4. Negociar y ganar-ganar.

- 6. La importancia de los mandos medios.**
 - 6.1. Importancia de los mandos medios.
 - 6.2. Los mandos medios y el clima organizacional.

DURACIÓN DEL CURSO

SESIONES: 6 sesiones de 4 horas (1 sesión por semana)

TOTAL DE HORAS: 24 horas.

HORARIO: Con un horario de 8 a 12pm o 17 a 20 horas.

CALENDARIO DEL CURSO.	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
1ra semana					Tema 1. Comunicación efectiva. 1.1. La comunicación como un proceso. 1.2. Una comunicación asertiva. 1.3. Saber Escuchar. 1.4. Comunicación escrita.		
2da semana					Tema 2. Inteligencia emocional. 2.1. La inteligencia emocional y la dirección. 2.2. Manejo de las emociones. 2.3. El manejo del estrés.		
3ra semana					Tema 3. Motivación. 3.1. La motivación en el trabajo. 3.2. Promover la automotivación. 3.3. Estrategias para motivar el personal		
4ta semana					Tema 4. Liderazgo. 4.1. Liderazgo y dirección. 4.2. Estilos de liderazgo. 4.3. Funciones del líder. 4.4. Actitudes y aptitudes para el liderazgo.		
5ta semana					Tema 5. Trabajo en equipo y Negociación. 5.1. Equipos de trabajo y responsabilidad compartida. 5.2. Equipos efectivos. 5.3. La importancia de negociar. 5.4. Negociar y ganar-ganar.		
6ta semana					Tema 6. La importancia de los mandos medios. 6.1. Importancia de los mandos medios. 6.2. Los mandos medios y clima organizacional.		



ENCUADRE

Actividades que se realizan con el grupo de participantes, a fin de que tengan claro de que se va a tratar el curso de: “Curso de habilidades directivas para mandos medios de la Administración Pública Federal, para mejorar el clima organizacional”.

PRESENTACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

Los participantes del curso se van a presentar de manera general, mencionando su nombre, el área de trabajo, el cargo que ocupa, cuál es su hobby, que es lo que más le gusta de su trabajo y su juego preferido de niño. Posteriormente, al término de que todos se presenten; el instructor se presentará ante el grupo.

Tiempo: 15 minutos

Material: Pintarrón y plumones

ANÁLISIS DE EXPECTATIVAS

Cada uno de los participantes expresará de manera verbal que se imagina del curso y que espera obtener de él.

Tiempo: 10 minutos

Material: Pintarrón y plumones

PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA

El instructor hará una presentación general del temario del curso, y el objetivo general del mismo.

Tiempo: 5 minutos

Material: laptop, proyector

PLENARIO DE ACUERDOS Y DE ORGANIZACIÓN OPERATIVA

El instructor establecerá las reglas que se deberán seguir en el curso, dándole énfasis a:

1. Puntualidad: Firma a la salida de la sesión.
2. Respeto a sus demás colegas.
3. Participación en las actividades.
4. Compromiso de poner en práctica lo aprendido.

Tiempo: 5 minutos

Material: Pintarrón y plumones.

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA DE CONOCIMIENTOS

El instructor explicará al grupo la forma en que se evaluará a cada uno de los participantes.

1. Asistencia y puntualidad.
2. Participación.
3. Trabajo en equipo.
4. Solución de casos prácticos y actividades en el aula.

Tiempo: 5 minutos

Material: pintarrón y plumones

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



PLANEACIÓN DIDÁCTICA PARA UN TEMA DEL CURSO:

“CURSO DE HABILIDADES DIRECTIVAS PARA MANDOS MEDIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL”.

TEMA 1.

DIRIGIDO	ÁREA	FECHA	DURACIÓN
MANDOS MEDIOS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.	RECURSOS HUMANOS: HABILIDADES DIRECTIVAS	11 DE ENERO DE 2013	4 Horas.
CONTENIDO TEMÁTICO			
TEMA 1. COMUNICACIÓN EFECTIVA. 1.1. La comunicación como un proceso. 1.2. Una comunicación asertiva. 1.3. Saber escuchar. 1.4. Comunicación escrita.			
TEMA ANTERIOR		TEMA POSTERIOR	
Encuadre.		Tema 2: Inteligencia emocional.	
OBJETIVOS DEL TEMA:			
Objetivos informativos: -Identificar la importancia de la comunicación así como los elementos que conforman el proceso de la comunicación verbal y escrita, y el impacto que tiene en el clima organizacional. -Aplicar las herramientas aprendidas para identificar y mejorar una comunicación ineficiente.			
Objetivos formativos: -Fomentar la crítica constructiva y el trabajo en equipo. -Desarrollar habilidades que ayuden a lograr una comunicación efectiva y así mejorar sus relaciones interpersonales. -Promover una formación proactiva.			
ESTRATEGIA DIDÁCTICA			
Actividad de inicio			
Video de escena de directivo en junta de trabajo, identificar cómo impacta la comunicación en el clima organizacional.			

Actividades de desarrollo

Subtema 1. La comunicación como un proceso.

Actividad de inicio: Se iniciara planteando un ejemplo de falta de comunicación en la oficina, a fin de que los participantes identifiquen las fallas en la comunicación y puedan exponer casos similares o experiencias propias.

Actividad de desarrollo: Una vez que identifiquen la importancia de que exista buena comunicación en el área de trabajo, se va a mostrar una presentación en PowerPoint, donde se explicará que es la comunicación, la función de ésta, así como los elementos que conforman el proceso de la comunicación.

Actividad de cierre: Al final de la presentación, plantear una serie de preguntas conforme a lo expuesto. Asimismo, plantear una discusión dirigida, donde los participantes expongan sus experiencias.

TIEMPO ESTIMADO: 40 MINUTOS

MATERIALES Y RECURSOS: laptop, proyector, pintaron y plumones.

Subtema 2. Una comunicación asertiva.

Actividad de inicio: Se forman equipo entre los integrantes y se les da un caso a resolver.

Actividad de desarrollo: Posteriormente se comparten los resultados obtenidos de cada equipo.

Actividad de cierre: Finalmente se expone a través de power point las características de una persona asertiva, y se exponen una serie de técnicas para ser asertivo.

Subtema 3. Saber escuchar.

Actividad de inicio: Se plantea una actividad donde uno de los participantes debe dar una serie de instrucciones de una figura geométrica, que el resto de los participantes deben realizar.

Actividad de desarrollo: Posteriormente se exponen los resultados y como se sintieron.

Actividad de cierre: Finalmente se plantea en el proyector una serie de comportamientos que se deben desarrollar en su rutina diaria.

TIEMPO ESTIMADO: 1 hora y media

MATERIALES Y RECURSOS: Caso práctico, Dibujo de figura geométrica, hojas blancas, lápices, bolígrafos, laptop, proyector, pintaron y plumones.

RECESO DE 15 MINUTOS

Subtema 4. Comunicación escrita.

Actividad de inicio: Darles tres documentos a los participantes, con los que deberá elegir cual documento está más claro en las instrucciones y lo que desea transmitir.

Actividad de desarrollo: Posteriormente hacer una discusión de los resultados obtenidos.

Actividad de cierre: Finalmente a través de una presentación en PowerPoint, explicar cuáles son los elementos que se deben tener en cuenta para realizar un escrito, así como los errores más comunes.

TIEMPO ESTIMADO: 45 minutos

MATERIALES Y RECURSOS: Tres tipos de redacción, laptop, proyector, pintaron y plumones.

Actividad de cierre

En una cuartilla plantear un problema de comunicación que se tiene y conforme lo visto en la sesión como lo resolverían y cuál es el impacto que se observa en el clima organizacional.

TIEMPO ESTIMADO: 15 minutos

MATERIALES Y RECURSOS: Hojas blancas, bolígrafos y lápices.

EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE DEL PARTICIPANTE			
ACTITUD	CONOCIMIENTO	DESEMPEÑO	PRODUCTO
Trabajo en equipo.	Discusiones dirigidas. Presentaciones en PowerPoint.	Caso práctico	Caso práctico
Participación	Exposiciones en PowerPoint.	Problema de comunicación.	Discusiones dirigidas, exposición de experiencias, caso práctico, dibujo de figura geométrica y análisis de documentos escritos.
Actitud de crítica constructiva	Presentación de PowerPoint.		Caso práctico.
Reflexión.	Presentación de PowerPoint.		Caso práctico y análisis de documentos escritos.
Proactividad.	Presentación de PowerPoint.		Caso práctico y escrito de problema de comunicación.

EVALUACIÓN	
ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Participación del alumno.	25%
Actividades en equipo.	30%
Caso práctico.	15%
Solución de problemática en el trabajo.	30%



PLANEACIÓN DIDÁCTICA PARA UN TEMA DEL CURSO:

“Curso de habilidades directivas para mandos medios de la Administración Pública Federal, para mejorar el clima organizacional”.

TEMA 2.

DIRIGIDO	ÁREA	FECHA	DURACIÓN
Mandos medios de la Administración Pública federal.	Recursos Humanos: Habilidades Directivas.	18 de enero de 2013	4 Horas.
CONTENIDO TEMÁTICO			
<p>Tema 2. Inteligencia emocional.</p> <p>2.1 La inteligencia emocional y la dirección. 2.2 Manejo de las emociones. 2.3 El manejo del estrés.</p>			
TEMA ANTERIOR		TEMA POSTERIOR	
Tema 1: Comunicación efectiva.		Tema 3: Motivación.	
OBJETIVOS DEL TEMA:			
<p>Objetivos informativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer la importancia de la inteligencia emocional en la interacción social, laboral e individual. -Aplicar las herramientas aprendidas para mejorar sus relaciones humanas a partir del respeto mutuo, a fin de evitar o resolver los sentimientos negativos que generan un mal clima organizacional. 			
<p>Objetivos formativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar habilidades para el crecimiento personal y la mejora de sus relaciones interpersonales. 			
ESTRATEGIA DIDÁCTICA			
ACTIVIDAD DE INICIO.			

Se inicia con el análisis de la frase de Aristóteles: “Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo.”

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

Subtema 2.1 La inteligencia emocional y la dirección.

Actividad de inicio: En una presentación en PowerPoint se explica el tema de inteligencia emocional y sobre el manejo de las emociones.

Actividad de desarrollo: A los participantes se les pide resolver un pequeño test sobre inteligencia emocional.

Actividad final: Con los elementos que se vieron anteriormente, se realiza una discusión dirigida sobre la importancia del manejo de las emociones y el impacto que tiene en las relaciones con los colaboradores, así como en el clima organizacional.

TIEMPO ESTIMADO: 1 hora 30 minutos.

MATERIALES Y RECURSOS: laptop, proyector, pizarra y plumones.

Subtema 2.2 Manejo de las emociones.

Actividad de inicio: Se forman equipo entre los integrantes y se les pide organizar un sociodrama, de cómo resolverían el problema planteado.

Actividad de desarrollo: Posteriormente cada equipo hace su presentación.

Actividad de cierre: Finalmente, se hace una mesa redonda sobre los resultados obtenidos en la dramatización, asimismo se analiza cómo impacta el manejo de las emociones en el clima organizacional.

TIEMPO ESTIMADO: 1 hora y media

MATERIALES Y RECURSOS: sociodrama, hojas blancas, lápices, bolígrafos, pizarra y plumones.

RECESO DE 15 MINUTOS

Subtema 2.3 El manejo del estrés.

Actividad de inicio: Se pasa un video, en el que se eleva el nivel de estrés del participante.

Actividad de desarrollo: Posteriormente, se realiza una práctica de relajamiento.

Actividad de cierre: Se presenta el tema del manejo de estrés, y se hace una discusión sobre la importancia del manejo del estrés y el impacto en el clima organizacional.

TIEMPO ESTIMADO: 45 minutos

MATERIALES Y RECURSOS: laptop, proyector, pizarra y plumones.

ACTIVIDAD DE CIERRE			
Crear una bitácora de cómo se ha desarrollado lo aprendido en el curso, en sus áreas de trabajo. (Actividad fuera de clase)			
EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE DEL PARTICIPANTE			
ACTITUD	CONOCIMIENTO	DESEMPEÑO	PRODUCTO
Trabajo en equipo			Sociodrama.
Participación	Exposiciones en PowerPoint.		Discusiones dirigidas, mesas redondas, sociodrama,
Manejo de emociones	Test, presentaciones en PowerPoint.	Sociodrama y, test.	Test Y sociodrama.
Reflexión.	Presentación de PowerPoint y video.	Mesa redonda.	Bitácora.

EVALUACIÓN	
ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Participación del alumno.	30%
Actividades en equipo.	20%
Sociodrama.	30%
Test.	20%



PLANEACIÓN DIDÁCTICA PARA UN TEMA DEL CURSO:

“Curso de habilidades directivas para mandos medios de la Administración Pública Federal, para mejorar el clima organizacional”.

TEMA 3.

DIRIGIDO	ÁREA	FECHA	DURACIÓN
Mandos medios de la Administración Pública federal.	Recursos Humanos: Habilidades Directivas.	25 de enero de 2013	4 Horas.
CONTENIDO TEMÁTICO			
<p>Tema 3. Motivación.</p> <p>3.1 La motivación en el trabajo. 3.2 Promover la automotivación. 3.3 Estrategias para motivar el personal.</p>			
TEMA ANTERIOR		TEMA POSTERIOR	
Tema 2: Inteligencia emocional.		Tema 4. Liderazgo.	
OBJETIVOS DEL TEMA:			
<p>Objetivos informativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Comprender la importancia que tiene la motivación en el trabajo y en los equipos de trabajo, a fin de mejorar el rendimiento laboral y el clima organizacional. - Emplear una serie de actitudes que ayuden a motivar a sus colaboradores y modificar las actitudes negativas. 			
<p>Objetivos formativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprender a realizar los cambios necesarios en las actitudes a fin de provocar un mayor compromiso en el trabajo. 			
ESTRATEGIA DIDÁCTICA			
ACTIVIDAD DE INICIO.			

Se inicia la sesión con los comentarios de sus bitácoras, y como han sido sus experiencias en su áreas de trabajo.

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

Subtema 3.1 La motivación en el trabajo.

Actividad de inicio: Se forman equipos de trabajo, y se les indica que deberán inflar globos, y el equipo que más globos infle se les dará un incentivo, que puede ser un libro, una película, un cd, etc.

Actividad de desarrollo: Posteriormente, se hará una mesa redonda, en donde expondrán como su experiencia en esta práctica.

Actividad de cierre: Mediante una presentación en PowerPoint se explicará sobre el tema de motivación en el trabajo.

TIEMPO ESTIMADO: 1 hora 30 minutos.

MATERIALES Y RECURSOS: globos, laptop, proyector, pintaron y plumones.

Subtema 3.2 Promover la automotivación.

Actividad de inicio: Se hará una mesa redonda, donde los participantes, expondrán que los motiva en su trabajo.

Actividad de desarrollo: A través de una presentación en PowerPoint se expone una serie de estrategias y factores que motivan al personal que se encuentra en los mandos medios.

Actividad de cierre: Finalmente, se les pide a los participantes que en una hoja escriban cuáles son sus metas a corto plazo en su área de trabajo, y que es lo que los motiva a realizarlas. (compartirlo ante el grupo)

TIEMPO ESTIMADO: 1 hora con 15 minutos.

MATERIALES Y RECURSOS: laptop, proyector, hojas blancas, lápices, bolígrafos, pintaron y plumones.

RECESO DE 15 MINUTOS

Subtema 3.3 Estrategias para motivar el personal.

Actividad de inicio: Se formaran grupos de trabajo, en el que se les dará un caso práctica, sobre un conflicto de falta de motivación de un trabajador.

Actividad de desarrollo: Se expondrán los resultados obtenidos en los casos prácticos y se analizará como la falta de motivación impacta en el clima organizacional.

Actividad de cierre: Finalmente, se pasará una presentación en PowerPoint sobre las estrategias para motivar a los colaboradores.

TIEMPO ESTIMADO: 1 hora.

MATERIALES Y RECURSOS: caso práctico, hojas blancas, bolígrafos, laptop, proyector, pintaron y plumones.

ACTIVIDAD DE CIERRE

Continuar con la bitácora de cómo se ha desarrollado lo aprendido en el curso, en sus áreas de trabajo. (Actividad fuera de clase).

EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE DEL PARTICIPANTE			
ACTITUD	CONOCIMIENTO	DESEMPEÑO	PRODUCTO
Trabajo en equipo			Práctica con globos y caso práctico.
Participación	Exposiciones en PowerPoint	Escribir que los motiva en el trabajo y personal.	Discusiones dirigidas, mesas redondas, prácticas con globos y exposición de experiencias en el trabajo.
Motivación	Presentaciones en PowerPoint.	Trabajos en equipo.	Caso práctico.
Reflexión.	Presentación de PowerPoint,	Mesa redonda	Bitácora y mesa redonda.

EVALUACIÓN	
ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Participación del alumno.	20%
Actividades en equipo. (globos)	25%
Caso práctico	30%
Hoja de motivos.	25%



PLANEACIÓN DIDÁCTICA PARA UN TEMA DEL CURSO:

“Curso de habilidades directivas para mandos medios de la Administración Pública Federal, para mejorar el clima organizacional”.

TEMA 4.

DIRIGIDO	ÁREA	FECHA	DURACIÓN
Mandos medios de la Administración Pública federal.	Recursos Humanos: Habilidades Directivas.	1 de febrero de 2013.	4 Horas.
CONTENIDO TEMÁTICO			
<p>Tema 4. Liderazgo.</p> <p>4.1 Liderazgo y dirección. 4.2 Estilos de liderazgo. 4.3 Funciones del líder. 4.4 Actitudes y aptitudes para el liderazgo.</p>			
TEMA ANTERIOR		TEMA POSTERIOR	
Tema 2: Motivación.		Tema 5. Trabajo en equipo y negociación.	
OBJETIVOS DEL TEMA:			
<p>Objetivos informativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer los fundamentos en los que se basa el liderazgo y la función de la dirección en la organización. - Comprenda los estilos de liderazgo que existen, así como evaluar qué tipo de liderazgo ejerce con su equipo de trabajo y las consecuencias que dicho estilo tiene sobre la calidad, los resultados y el clima organizacional. 			
<p>Objetivos formativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar habilidades para identificar sus fortalezas como líder, a fin de poder dirigir equipos de trabajo y obtener mejores resultados. 			
ESTRATEGIA DIDÁCTICA			
ACTIVIDAD DE INICIO.			

Se inicia la sesión con los comentarios de sus bitácoras, y como han sido sus experiencias en su áreas de trabajo. (Como ha impactado en el clima organizacional)

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

Subtema 4.1 Liderazgo y dirección.

Actividad de inicio: A través de una presentación en PowerPoint se analizará el tema de liderazgo.

Actividad de desarrollo: Con lo antes visto, se pasarán una serie de ejemplos a través de situaciones diarias en el trabajo a fin de que los participantes seleccionen cuál es la más indicada para dirigir a los grupos de trabajo.

Actividad de cierre: Los participantes expondrán de acuerdo a sus experiencias como el liderazgo bueno o malo impacta al clima organizacional.

TIEMPO ESTIMADO: 1 hora

MATERIALES Y RECURSOS: Laptop, proyector, pintarrón y plumones.

Subtema 4.2 Estilos de liderazgo.

Actividad de inicio: Se formaran equipos con los participantes y se les dará un material escrito donde se enuncie cada estilo de liderazgo, y se les dará una cartulina o un papel bond y plumones a fin de que representen, como el equipo lo desee, el estilo de liderazgo que se le asigne.

Actividad de desarrollo: Posteriormente ante todo el grupo, cada equipo expondrá su trabajo.

Actividad de cierre: Se les dará un test, a fin de que identifiquen que estilo de liderazgo es el que ejercen.

TIEMPO ESTIMADO: 1 hora con quince minutos.

MATERIALES Y RECURSOS: Cartulinas o papel bond, plumones de agua, lápices, bolígrafos, pintaron y plumones y test.

RECESO DE 15 MINUTOS

Subtema 4.3 Funciones del líder

Se realizará entre todo el grupo un mapa mental en el pintarrón o pizarrón sobre las funciones que debe tener un líder, según las opiniones de los participantes.

TIEMPO ESTIMADO: 30 minutos.

MATERIALES Y RECURSOS: Pizarrón, borrador, pintaron y plumones.

Subtema 4.4 Actitudes y aptitudes para el liderazgo.

Actividades de inicio: Se formaran equipos de trabajo entre los participantes y se le dará un mismo caso práctico.

Actividades de desarrollo: Con los resultados obtenidos del caso práctico, entre la participación del grupo se hará un cuadro sinóptico sobre las actitudes, aptitudes y características de un buen líder.

Actividad de cierre: Expondrán sus experiencias en el trabajo y como ha afectado en el clima organizacional.	
TIEMPO ESTIMADO: 1 hora	MATERIALES Y RECURSOS: Caso práctico, hojas blancas, bolígrafos, pintarrón y plumones.
ACTIVIDAD DE CIERRE	
Continuar con la bitácora de cómo se ha desarrollado lo aprendido en el curso, en sus áreas de trabajo. (Actividad fuera de clase)	

EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE DEL PARTICIPANTE			
ACTITUD	CONOCIMIENTO	DESEMPEÑO	PRODUCTO
Trabajo en equipo.			Caso práctico y estilos de liderazgo.
Participación.	Exposiciones en PowerPoint.	Experiencias personales.	Mapa mental y cuadro sinóptico.
Liderazgo.	Presentaciones en PowerPoint.	Trabajos en equipo.	Caso práctico.
Reflexión.	Presentación de PowerPoint.	Discusiones en clase.	Mapa mental, cuadro sinóptico, y experiencias personales.

EVALUACIÓN	
ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Participación del alumno.	30%
Estilos de liderazgo (exposición).	30%
Caso práctico.	20%
Mapa mental.	20%



PLANEACIÓN DIDÁCTICA PARA UN TEMA DEL CURSO:

“Curso de habilidades directivas para mandos medios de la Administración Pública Federal, para mejorar el clima organizacional”.

TEMA 5.

DIRIGIDO	ÁREA	FECHA	DURACIÓN
Mandos medios de la Administración Pública federal.	Recursos Humanos: Habilidades Directivas.	8 de febrero de 2013.	4 Horas.
CONTENIDO TEMÁTICO			
<p>Tema 5. Trabajo en equipo y negociación. 5.1 Equipos de trabajo y responsabilidad compartida. 5.2 Equipos efectivos. 5.3 La importancia de Negociar.</p>			
TEMA ANTERIOR		TEMA POSTERIOR	
Tema 4. Liderazgo.		Tema 6. La importancia de los mandos medios.	
OBJETIVOS DEL TEMA:			
<p>Objetivos informativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer la importancia del trabajo en equipo y el impacto que tiene en el clima organizacional. - Entender la importancia de lograr la integración de los colaboradores en los equipos de trabajo de la organización. - Conocer el proceso de la negociación y entender la importancia de aplicar las técnicas de negociación para mejorar el clima organizacional. 			
<p>Objetivos formativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aprenderá a aplicar las estrategias necesarias para que sus equipos de trabajos sean eficientes. - Desarrollar la habilidad de manejar conflictos organizacionales. - Fomentar la habilidad de una personalidad negociadora. 			
ESTRATEGIA DIDÁCTICA			
ACTIVIDAD DE INICIO.			

Se inicia la sesión con los comentarios de sus bitácoras, y como han sido sus experiencias en su áreas de trabajo. (Como ha impactado en el clima organizacional)

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

Subtema 5.1: Equipos de trabajo y responsabilidad compartida

Actividad de inicio: El instructor presentará el tema a través de PowerPoint.

Actividad de desarrollo: Con lo expuesto, los participantes harán un mapa mental, sobre lo más relevante del tema.

Actividad de cierre: Al final se hará una discusión sobre lo anotado en los mapas mentales y vivencias personales que los participantes hayan tenido sobre este tema en sus áreas de trabajo.

TIEMPO ESTIMADO: 45 minutos.

MATERIALES Y RECURSOS: Laptop, proyector, pintarrón, plumones, hojas blancas, lápices y bolígrafos.

Subtema 5.2 Equipos efectivos.

Actividad de inicio: Se formaran equipos entre los participantes, y se les repartirá 5 hojas blancas, a fin de que construyan avioncitos de papel. (Se designará un jefe de equipo)

Actividad de desarrollo: Todos los equipos lanzarán sus aviones y el equipo que logre que sus aviones lleguen más lejos, ganará.

Actividad de cierre: Los participantes expondrán como se sintieron, tanto con la actividad, como con la dirección del jefe de equipo, asimismo el jefe de equipo expondrá su experiencia. Finalmente el instructor hará una breve explicación sobre la importancia de que haya equipos efectivos en la organización.

TIEMPO ESTIMADO: 1 hora.

MATERIALES Y RECURSOS: Hojas blancas, pintaron y plumones.

RECESO DE 15 MINUTOS

Subtema 5.3 La importancia de negociar.

Actividad de inicio: Cada participante expondrá un conflicto que tiene o tuvo en su área de trabajo, así como personal.

Actividad de desarrollo: Otro u otros de los participantes expondrán cual sería la mejor forma de resolver el conflicto.

Actividad final: El instructor, dará una breve explicación de la importancia de saber negociar.

TIEMPO ESTIMADO: 1 hora

MATERIALES Y RECURSOS: Pizarrón, borrador, pintarrón y plumones.

Subtema 5.4 Negociar y ganar-ganar.

Actividades de inicio: Se formarán grupos de trabajo, y se les dará un caso práctico (será el mismo para todos los equipos)

Actividades de desarrollo: Se hará una discusión sobre los resultados obtenidos y se anotaran todas las soluciones que se dieron al caso, tratando que las partes en conflicto obtengan un beneficio.

Actividad de cierre: Los participantes expondrán sus experiencias en sus áreas de trabajo y deducirán el impacto que tiene el saber negociar en el clima organizacional.

TIEMPO ESTIMADO: 1 hora

MATERIALES Y RECURSOS: Caso práctico, hojas blancas, bolígrafos, pintarrón y plumones.

ACTIVIDAD DE CIERRE

Continuar con la bitácora de cómo se ha desarrollado lo aprendido en el curso, en sus áreas de trabajo. (Actividad fuera de clase)

EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE DEL PARTICIPANTE

ACTITUD	CONOCIMIENTO	DESEMPEÑO	PRODUCTO
Trabajo en equipo			Caso práctico y práctica de aviones
Participación	Exposiciones del instructor	Experiencias personales.	Mapa mental y caso práctico
Negociación	Exposiciones del instructor.	Experiencias personales y solución en clase.	Caso práctico.
Reflexión	Exposición del instructor.	Discusiones en clase.	Mapa mental, caso práctico y experiencias personales.

EVALUACIÓN

ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Participación del alumno.	30%
Trabajo en equipo	30%
Mapa mental	20%
Caso práctico	20%



PLANEACIÓN DIDÁCTICA PARA UN TEMA DEL CURSO:

“Curso de habilidades directivas para mandos medios de la Administración Pública Federal, para mejorar el clima organizacional”.

TEMA. 6.

DIRIGIDO	ÁREA	FECHA	DURACIÓN
Mandos medios de la Administración Pública federal.	Recursos Humanos: Habilidades Directivas.	15 de febrero de 2013.	4 Horas.
CONTENIDO TEMÁTICO			
<p>Tema 6. La importancia de los mandos medios.</p> <p>6.1 Importancia de los mandos medios. 6.2 Los mandos medios y el clima organizacional.</p>			
TEMA ANTERIOR		TEMA POSTERIOR	
Tema 5. Trabajo en equipo y negociación.		Fin del curso.	
OBJETIVOS DEL TEMA:			
<p>Objetivos informativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conocer y explicar cuál es la importancia de los mandos medios en la organización. - Inferir como la formación y los conocimientos adquiridos en la capacitación que reciben los mandos medios en habilidades directivas impactan en el clima organizacional. 			
<p>Objetivos formativos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar la habilidad de reconocer y valorar la importancia que conlleva el ser un mando medio en la organización. - Promover una formación de conciencia, crecimiento personal y responsabilidad en el trabajo. 			
ESTRATEGIA DIDÁCTICA			
ACTIVIDAD DE INICIO.			

Se relata una anécdota sobre la importancia de los mandos medios (efecto domino).

ACTIVIDADES DE DESARROLLO

Subtema 6.1 Importancia de los mandos medios.

Actividad de inicio: Se va a realizar una actividad, formando equipos entre los participantes, y se hace una analogía entre un barco y la organización. Se trata de que un barco se va a hundir, y sólo se pueden salvar tres personas, el rey, quien maneja el barco, y uno más de la tripulación, el que maneja el barco deberá decidir a quién salvar.

Actividad de desarrollo: Se realizará una discusión sobre las decisiones de los participantes.

Actividad final: Finalmente, el instructor explicará la analogía entre el barco y la organización, así como dará una explicación breve del tema.

TIEMPO ESTIMADO: 1 hora y media.

MATERIALES Y RECURSOS: Laptop, proyector, hojas blancas, lápices, bolígrafos, pintarrón, plumones, pizarrón y gis.

Subtema 6.2 Los mandos medios y el clima organizacional

Actividad de inicio: Analogía, se plantea que se tiene que hacer un pastel de cumpleaños, entonces uno será la cocinera y el resto de los participantes representarán un utensilio de cocina, la cocinera determinará que utensilio va ir utilizando y las condiciones en que debe estar la cocina. (Todos los participantes ayudarán al cocinero (a).

Actividad de desarrollo: Los participantes expondrán porque piensan que se escogió esta actividad y la experiencia que tuvieron al hacerla.

Actividad final: Finalmente el instructor hará una explicación donde se enlacen todos los temas vistos y la importancia de sus bitácoras, y como si se sigue trabajando en estas habilidades directivas va a mejorar sus equipos de trabajo y por ende el clima organizacional.

TIEMPO ESTIMADO: 1 hora y media.

MATERIALES Y RECURSOS: Laptop, proyector, pintarrón, plumones, gis y pizarrón.

RECESO DE 15 MINUTOS

ACTIVIDAD DE CIERRE

Se realiza una evaluación del curso a través de una encuesta por escrito, y se pide a los participantes den sus opiniones sobre el curso. Asimismo, el instructor da las gracias por el apoyo y cooperación que los participantes otorgaron en todas las sesiones, asimismo se les anima a continuar trabajando sobre el tema y a utilizar sus bitácoras de avances.

Tiempo estimado: 1 hora y 15 minutos.

MATERIALES Y RECURSOS: Encuesta, bolígrafos y lápices.

EVIDENCIAS DE APRENDIZAJE DEL PARTICIPANTE			
ACTITUD	CONOCIMIENTO	DESEMPEÑO	PRODUCTO
Trabajo en equipo			Actividad grupal
Participación	Exposición del instructor.	Experiencias personales.	Actividad grupal
Reflexión.	Exposición del instructor.	Discusiones en clase.	Actividad grupal

EVALUACIÓN	
ACTIVIDAD	PORCENTAJE
Participación del alumno.	40%
Trabajo en equipo	30%
Evaluación	20%

CONCLUSIONES

“Un buen gobierno es como una buena digestión; mientras funciona, casi no la percibimos”.

Erskine Caldwell (1903-1987) Escritor estadounidense.

En la presente investigación se analizó como el Estado mexicano alcanzó a ser un Estado moderno a través de una serie de cambios en la historia, como la separación que tuvo la política de la religión, la separación de las actividades propias de los gobernados y gobernantes, la división de órganos y funciones gubernamentales, así como la importancia que tienen los recursos jurídicos que protegen al ciudadano, como es el caso del juicio de amparo. De este Estado moderno emana lo que hoy conocemos la Administración Pública Federal, la cual será la encargada de realizar las actividades del Estado y dependerá directamente del poder Ejecutivo Federal, y se conformará por un conjunto de órganos que tendrán la función de atender legalmente las necesidades públicas.

La actual estructura orgánica de la Administración Pública Federal la determina legalmente la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la cual establece que esta administración estará constituida por la Administración Pública Centralizada y la Administración Pública Paraestatal. Para el caso que nos ocupa, se analizó principalmente la Administración Pública Centralizada, en especial las Secretarías de Estado; toda vez que son entes administrativos de gran importancia, puesto que su función primordial es la de colaborar con el Ejecutivo Federal, en el ejercicio de sus funciones administrativas.

Es importante no olvidar sobre lo complejo que puede ser la Administración Pública Federal, toda vez que no es fácil entender su estructura, sus funciones y normatividades, además está diseñada bajo la teoría de la burocracia; sin embargo, se llegó a la conclusión que este sistema está quedando obsoleto ante los requerimientos que hoy en día se buscan para hacer efectivas las actividades del Estado, puesto que no está cubriendo las necesidades tanto de los ciudadanos como de los servidores públicos que laboran al interior de sus distintas organizaciones, puesto que se está caracterizando por un sistema lento, engorroso, corrupto, ineficaz e ineficiente.

Aunado que ante los avances tecnológicos, los nuevos modelos abiertos y globalizados, se pone en tela de juicio el modelo burocrático, puesto que su utilidad está en duda, por lo que diversos autores hablan de reemplazar el sistema weberino, por una posburocracia, o también se habla de una gerencia pública, otros se inclinan por una gobernanza, otros más por una gerencia social y algunos autores aluden a una Nueva Gestión Pública, a fin de que la actividad del Estado se vuelva más empresarial, hacer la división entre las actividades que le son propias al Estado y las que puede delegar a través de actores privados o descentralizados, a fin de que el Estado únicamente se preocupe por las actividades de bienestar social.

Sin embargo, algunos estudiosos señalan que no es la solución de que el Estado se le transforme como un modelo empresarial, sino que lo ideal es en construir una administración pública que guarde lo bueno de aquellas técnicas burocráticas, pero también puedan incursionar nuevas herramientas que le den modernidad, y con la posibilidad que esta siga evolucionando en el futuro.

Siguiendo esta tesitura, fue de suma importancia analizar en esta investigación el Plan Nacional de Desarrollo, el cual se elabora durante los primeros seis meses de cada sexenio, es en este documento donde se fijan los objetivos, estrategias y prioridades para el desarrollo integral y sustentable del país, además que establece las políticas de desarrollo del servicio público federal. Es así que se

analizaron los Planes de Desarrollo de los dos últimos sexenios, el motivo fue para reflexionar que tanto cambian las políticas en este tema de un sexenio a otro. Se llegó a la conclusión que en el sexenio de Vicente Fox Quezada las políticas de la administración de los recursos humanos del servicio público, iban encaminadas a las teorías empresariales y con tintes globalizadores; mientras que para el caso del sexenio de Felipe Calderón, aun cuando se trató de conservar ese perfil empresarial, se regresó a un enfoque centralista, lo cual nos hace colegir, que como sucede en la mayoría de las políticas públicas, cada presidente en turno tiene sus propios objetivos y metas; y por lo tanto, no hay una congruencia y consecución de los programas, lo cual no permite mejorías a largo plazo; aunado a que los mismos servidores públicos mencionan que esta alternancia en el gobierno únicamente les inspira temor y poca estabilidad en el trabajo.

Con base en lo anterior, se analizó que una de las políticas que persistió en los dos sexenios en comento, fue la del Servicio Profesional de Carrera, en la que se concibe como una política para modernizar al personal público, a través de la profesionalización. El expresidente Felipe Calderón le da continuidad a este sistema, pero con la salvedad de derogar el Reglamento de la Ley en la materia, y crea uno nuevo. En el actual gobierno de Enrique Peña Nieto, se mantiene en vigor este sistema; sin embargo, a casi 13 años de que se instauró, este no rige para todos, puesto que aún subsisten otras formas de contratación, sobre todo en lo que se refiere al personal de confianza, y por tanto no son los mismos derechos y obligaciones para todos los servidores públicos. Algunos autores señalan que este sistema es aún muy joven y por tanto, hoy en día no se puede dar una conclusión de su efectividad. Lo que sí se puede colegir es que este sistema no les aplica a todos los servidores públicos; aunado a que no se ha logrado tan anhelada modernidad en el servicio público; pero en un sentido positivo, por lo menos dio la pauta para que los servidores públicos reciban capacitación a su ingreso, en su estadía y para su desarrollo; lo que en otras modalidades de contratación se encuentra difuso ese derecho.

Ahora bien, la Administración Pública Federal como toda organización está conformada por mandos medios, los cuales resultan ser una pieza fundamental para que la organización realice sus metas, toda vez que es un enlace entre el nivel directivo y el nivel operativo, es así que realizan una serie de actividades que conectan la serie de redes que se establecen en la dependencia, por lo que son la pieza clave de la comunicación organizacional, y sus acciones van a determinar la correcta implementación y ejecución de los procesos, políticas y prácticas organizacionales. Es importante resaltar que su valor no radica en el lugar que ocupan en la jerarquía del organismo, sino en las funciones que se realizan, puesto que aun en organizaciones con jerarquías horizontales su relevancia es la misma. Por lo que aun cuando en la administración pública, se dejará atrás las estructuras verticales, para descentralizarlas o ir desvaneciendo las tan marcadas jerarquías, aun así persistirían los mandos medios; de ahí que se les considere al momento de modernizar o implementar nuevas políticas públicas.

Aunado a lo anterior, de acuerdo a los resultados que arrojaron las entrevistas, se llegó a la conclusión que los mandos medios si están conscientes del papel o lugar que ocupan en la organización; sin embargo también se llegó al supuesto que no sólo deben reconocer la importancia de su cargo, sino que ese sentimiento de relevancia lo lleven a la práctica, puesto que deben ser capaces de reconocer que el sitio que ocupan no les va a dar por sí mismo las herramientas necesarias para guiar a sus colegas que tenga a su cargo.

En el método observacional que se empleó, robustece lo antes expuesto, toda vez que el mando medio se olvida de la responsabilidad que debe hacer frente ante su personal, para que impere un ambiente agradable, positivo, en desarrollo, en equipo, donde converjan el respeto y la tolerancia. Porque el mando medio debe de entender que si motiva a su personal a fin de que éstos hagan suyas las metas y objetivos de la organización, entonces sus colaboradores serán al mismo tiempo aliados y beneficiados. Por lo que deben concientizarse que aun cuando son

capaces, necesitan adquirir herramientas que le permitan un mayor desarrollo de sus funciones y de sus habilidades directivas.

En las hipótesis planteadas en la investigación se sostuvo que los mandos medios son una pieza clave en el tema del clima organizacional, puesto que pueden lograr cambios favorables entre sus equipos de trabajo, pueden ir mejorando el clima entre sus colaboradores; lo anterior, no significa que se les deje la responsabilidad a ellos del clima de toda la organización, pero si empezar desde el lugar que ocupan y con el personal que está a su alrededor, puesto que de acuerdo a las entrevistas realizadas, los servidores públicos mencionan que el clima organizacional en este tipo de dependencias es muy tenso, deficiente y hasta hostil; es más, los mismos directores de áreas nos comentaban que ellos reconocen que el clima es muy negativo, por lo que resulta difícil cambiar de inmediato esta problemática.

Con la información que se obtuvo de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en relación a la encuesta anual que se aplica a las Secretarías de Estado, se analizó que todas las secretarías obtuvieron un clima organizacional aceptable, pero también se llegó a la conclusión que éste no ha mejorado del todo, puesto que hay casos en que se observa una disminución del porcentaje por tres años consecutivos, por lo cual resulta una llamada de atención, lo ideal sería que cada año aumentara el porcentaje o por lo menos se mantuviera.

La hipótesis principal planteaba que una vez que el mando medio tuviera capacitación en habilidades directivas, impactaría de manera considerable en el clima organizacional, esta hipótesis se aceptó, toda vez que con base a los resultados de las entrevistas en el tema de capacitación y el diagnóstico de clima organizacional, así como el modelo de regresión lineal, se llegó a la conclusión de que sí existe un impacto en el clima organizacional al momento de que hay una capacitación en habilidades directivas; toda vez que con el modelo matemático se obtuvo un coeficiente de determinación de 0.6663, lo que significa que la capacitación en habilidades directivas va a determinar en un 66.63% el clima

organizacional que se desarrolle en el área de trabajo, aunado a que el coeficiente de correlación es de 0.81, es decir existe una correlación positiva considerable, por lo tanto podemos decir que sí existe una relación intensa entre las variables; por tanto, se acepta el hecho de que el clima organizacional depende en gran medida de la capacitación en habilidades directivas que reciba el mando medio de la administración pública, por lo que matemáticamente se puede colegir que existe una relación estrecha (causa-efecto) entre estas variables. Pero es importante señalar que el simple hecho de dar el curso no significa que va a ver un mejoramiento al 100% del clima, toda vez que existen otros factores que influyen en esta problemática, como el otorgar una capacitación adecuada a las necesidades de la organización, el inculcar valores y principios, una estabilidad laboral, un compromiso por parte de los directivos de poner en práctica los conocimientos, capacitar también al personal operativo a fin de evitar resistencia a los cambios, entre otros aspectos.

Es importante mencionar que al inicio de la investigación se planteaba como hipótesis secundaria la no idoneidad de los cursos de capacitación, toda vez que no resulta ser una herramienta generadora de habilidades directivas; lo cual se concluyó que de acuerdo a las entrevistas realizadas a las áreas normativas se observó que su capacitación únicamente era en temas jurídicos, y no se les está fomentando un desarrollo en habilidades directivas; los encuestados coinciden que si se les debe dar capacitación en este rubro por la función que realizan, además que tienen personal a su cargo, pero dicha capacitación debe ser *ad hoc* a las necesidades propias de las distintas organizaciones que conforman la administración pública, y no enfocadas a las empresas. Puesto que hay mandos medios que en toda su estadía en la dependencia no han recibido en ninguna ocasión capacitación de esta índole, lo cual podría ocasionar no desarrollar las herramientas necesarias para mejorar la comunicación, negociación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación, y sobre todo el clima organizacional.

Otro dato importante que arrojó la investigación, fue en relación a la capacitación en línea, se planteó que el Servicio Profesional de Carrera incursionó la capacitación en línea; sin embargo a través del sondeo que se hizo, los mandos medios mencionan que no se obtiene la misma preparación, porque en ocasiones las cargas de trabajo no permiten darle la atención debida y únicamente entran al portal para cumplir las horas requeridas, agregando que ellos prefieren la capacitación presencial, porque retienen los conocimientos y pueden exponer dudas y casos reales.

Al tenor de este tema, al inicio de la investigación se planteaba sí la estructura burocrática era un obstáculo para que los mandos medios no pongan en práctica lo aprendido en la capacitación en habilidades directivas, de conformidad con los resultados obtenidos en las encuestas, los mandos medios refieren que en la media de lo posible sí aplican los nuevos conocimientos, pero también refieren que en muchas ocasiones la estructura burocrática sí es un obstáculo para poner en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación, ya sea por la infinidad de trámites que se deben seguir para solicitar autorización para implementar nuevas formas de trabajo, las estructuras rígidas que existen para efectuar algún tipo de cambio, la costumbre de trabajar de una forma determinada, los vicios en las labores y el entorpecimiento del sindicato, las cargas de trabajo, la falta de estabilidad laboral y sobre todo la mentalidad cerrada de los directivos y operativos que se niegan al cambio.

Lo que nos hace colegir que los cursos de capacitación en habilidades directivas son deficientes y no están acorde a las necesidades propias de la administración pública, tan es así que no se notan cambios considerables en las diversas áreas de las dependencias, lo anterior se puede constatar de acuerdo a las respuestas ofrecidas por el personal operativo, toda vez que mencionan que en el tiempo de estadía en su área de trabajo no han percibido mejoría, continúan aplicando los mismos procedimientos y sigue siendo el mismo ambiente de trabajo.

Aunado a lo anterior, una de la hipótesis secundarias planteadas fue en relación a que sí bien es cierto que exista una evaluación de las acciones de capacitación, también lo es que no hay un seguimiento de éstas, por lo que se llegó a la conclusión conforme a los datos obtenidos en las entrevistas a los servidores públicos, mencionan que sí hay una evaluación de estas acciones de capacitación, pero únicamente se da al finalizar, como un simple requisito para su expediente, en el caso del seguimiento de las acciones de capacitación, no aplica, puesto que la organización no analiza si los temas son los adecuados o si cubren las necesidades de la organización y sobre todo si los conocimientos adquiridos se están aplicando. Se esperaría que por lo menos estas acciones se evaluaran al inicio, durante y una vez concluida la capacitación para ver si se obtuvieron los beneficios esperados, a fin de que en lo posible se deje de ver como un requisito normativo que se debe cumplir. Por lo que se concluye que lo ideal sería darle un tratamiento a la capacitación como el Enfoque Sistémico de Capacitación, a fin de crear un programa de capacitación en este tema, hasta entonces se seguirá percibiendo la capacitación como una pérdida de tiempo y recursos.

De aquí también surge el hecho de que deben crearse cursos de capacitación en habilidades directivas acorde a las necesidades tanto de los mandos medios, así como de las características propias de cada organismo de la administración pública, puesto que primeramente tienen rasgos distintos a las empresas privadas y segunda porque las necesidades y requerimientos difieren de un organismo a otro, lo cual no resulta ser del todo erróneo integrar ciertas herramientas gerenciales, pero respetando el fin de la administración pública; además sería importante analizar el poder integrar o crear indicadores particulares que reflejen la productividad del servidor público para integrar la mejora continua y la competitividad entre los servidores públicos.

Es importante compartir, que de los hallazgos que se encontraron en esta investigación, fue por qué la Secretaría de la Defensa Nacional se encuentra en la cúspide de las secretarías con mayor clima organizacional; lo anterior podría servir

para futuras investigaciones, ya que en cuanto a la capacitación y sus ascensos, difieren demasiado con el resto de la administración pública, tan es así que para poder ascender pasa un año entre preparación física, mental y en conocimientos, por lo que la persona que se hace merecedor del cargo realmente es el más capacitado, sin la más mínima posibilidad de corrupción. Aunado que muchas de las capacitaciones que se imparten se realizan en instituciones especializadas, universidades y muchas de ellas en otros países, por lo que se traduce en una formación constante, de calidad y moderna. No hay que olvidar que su formación está basada en valores, por lo que sus actividades las realizan bajo el estandarte de estos valores. Todo lo anterior, podría servir para futuras investigaciones, a fin de analizar qué tanto de estas directrices se pueden adaptar al resto de la administración pública.

Otro hallazgo importante, es el caso de la Secretaría de la Función Pública, al ser una de las dependencias que contrata a sus servidores públicos bajo la modalidad de confianza, lo cual desplaza totalmente a la figura del sindicato, lo anterior resultaría importante para que fuese analizado en posteriores investigaciones, toda vez que se estaría en el supuesto que la figura del sindicato tal como se concibió en sus inicios, se está tergiversando puesto que en vez de ser un apoyo para el trabajador está perjudicando tanto al servidor público como a la misma organización, al ser un lastre para el mejoramiento del clima organizacional.

De esta manera se puede concluir que fue una gran experiencia el haber realizado esta investigación de campo, que así como existieron muchas limitantes en la obtención de la información, también hubo el apoyo de servidores públicos que estuvieron en la mejor disposición de apoyar en esta investigación, y sobre todo porque se pudo palpar la problemática desde la práctica y no quedarse únicamente con lo que los teóricos postulan.

En suma, el propósito de esta investigación era indagar que tanto puede impactar en el clima organizacional una vez que los mandos medios reciban capacitación en habilidades directivas, como se mencionó sí existe tal impacto siempre y

cuando la capacitación sea acorde a los requerimientos, necesidades y en un ambiente propicio; puesto que como se observó, los altos porcentajes en clima lo obtuvieron aquellos que se han capacitado por su cuenta, siguen preparándose profesionalmente a través de cursos, licenciaturas, diplomados o maestrías; sin embargo también es cierto que por el simple hecho de dar el curso no va a venir a cambiar de manera estrepitosa el clima organizacional, ya que se necesitan de otros factores como es la cultura y el desarrollo organizacional.

Dicho lo anterior, se sugiere la necesidad imperiosa de un desarrollo holista en la administración de los recursos humanos de la administración pública, posiblemente con la ayuda de crear un programa integral de capacitación para este tipo de dependencias el cual se podrá adaptar a las particularidades de cada organismo público, tal como lo propone el Enfoque Sistémico de Capacitación, que servirá de eje para aumentar la productividad, calidad y competitividad en la Administración Pública Federal, siempre proyectado al beneficio de todos los que laboran en estas dependencias y de la sociedad.

“El primer reto para un líder de la administración es comprender la magnitud de la responsabilidad que se le ha asignado y anteponer el bien común a todas sus acciones”.

Salomón Chertorivski.³¹⁸

³¹⁸ Ver Salomón Chertorivski, *De la Idea a la Práctica, Experiencias en administración pública*, México, Conecta, 2013, pág. 168.

ANEXOS

1. Cuestionario de clima organizacional que se aplicó al personal operativo de las Secretarías de Estado de la Administración Pública Federal.

A continuación se presenta el cuestionario que se utilizó para realizar el diagnóstico del clima organizacional en las Secretarías de Estado, el cual se aplicó al personal operativo que está subordinado al mando medio al que también se le realizó una entrevista. Dicho instrumento de medición fue elaborado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social; se advierte que se le hicieron unas adecuaciones a fin de actualizarlo.



CLIMA ORGANIZACIONAL

GRACIAS POR SU COOPERACIÓN.

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información obtenida servirá para conocer el nivel de satisfacción del personal, por lo que se agradecerá se conteste con sinceridad.

Sus respuestas serán tratadas de forma **CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA** y serán analizadas para fines académicos.

1. Sexo

- Femenino
 Masculino

2. Tiempo que lleva laborando en esta área:

- Menos de un año
 De 1 a 2 años
 De 2 a 5 años
 De 5 a 10 años
 Más de 10 años

3. Nombre de la Organización en la que labora.

4. A lo largo de esta encuesta se le harán una serie de preguntas sobre distintos aspectos de su organización. Por favor, utilice la siguiente escala para responder:

- Siempre Algunas veces Nunca

1. LA ORGANIZACIÓN

5. ¿Se siente satisfecho con su trayectoria en la organización?

Siempre

Algunas veces

Nunca

6. ¿Le gusta la organización?

Siempre

Algunas veces

Nunca

7. ¿Se siente orgulloso de pertenecer a la organización?

Siempre

Algunas veces

Nunca

8. ¿Se siente integrado a la organización?

Siempre

Algunas veces

Nunca

9. ¿Está usted consciente de la aportación que usted le hace a la organización?

Siempre

Algunas veces

Nunca

10. ¿Considera a la organización como suya?

Siempre

Algunas veces

Nunca

2. INFLUENCIA.

11. ¿La organización le da carta abierta al personal para que realice los cambios que considere pertinentes para poder cumplir con los objetivos de la organización?

Siempre

Algunas veces

Nunca

12. ¿Considera que el personal tiene mucha seguridad en sí mismo para participar en las decisiones importantes de la organización?

Siempre

Algunas veces

Nunca

13. ¿Cuando alguien se equivoca reconoce su culpabilidad y él mismo es capaz de buscar la solución más adecuada al problema?

Siempre

Algunas veces

Nunca

14. ¿En las reuniones de trabajo, el personal participa abiertamente, porque sabe que sus opiniones son tomadas en cuenta?

Siempre

Algunas veces

Nunca

15. ¿El personal tiene absoluta libertad para determinar la forma de trabajar, una vez que sus jefes inmediatos los han orientado para alcanzar los objetivos?

Siempre

Algunas veces

Nunca

16. ¿La capacidad que tiene el personal para realizar sus tareas, les da la suficiente seguridad para poder realizar modificaciones en el trabajo?

Siempre

Algunas veces

Nunca

3. INNOVACIÓN

17. ¿Las opiniones del personal de la organización son escuchadas y consideradas por los jefes y puestas en práctica si son acertadas?

Siempre

Algunas veces

Nunca

18. ¿La organización estimula y pone en práctica la creatividad individual de su personal?

Siempre

Algunas veces

Nunca

19. ¿El personal expone sus ideas a la organización, con respecto a cambios que ellos consideran prioritarios para la misma?

Siempre

Algunas veces

Nunca

20. ¿Los jefes otorgan autonomía al personal a fin de fomentarles la creatividad?

Siempre

Algunas veces

Nunca

21. ¿El personal de la organización cuenta con iniciativa, ya que proponen métodos creativos para realizar mejor su trabajo?

Siempre

Algunas veces

Nunca

22. ¿El personal utiliza métodos diferentes para realizar sus labores, según su propio criterio, pero siempre conforme a los resultados esperados por la organización?

Siempre

Algunas veces

Nunca

4. TRABAJO EN EQUIPO.

23. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo?

Siempre

Algunas veces

Nunca

24. ¿Considera que tiene un entorno de amigos entre sus compañeros de trabajo?

Siempre

Algunas veces

Nunca

25. ¿Si dejase la organización para ir a otra o a otra área, lo sentiría por sus compañeros?

Siempre

Algunas veces

Nunca

26. ¿Trabaja usted en equipo con sus compañeros de trabajo?

Siempre

Algunas veces

Nunca

27. ¿Dentro del equipo existe un ambiente de confianza y sinceridad entre los miembros del mismo?

Siempre

Algunas veces

Nunca

28. ¿Entre los miembros del equipo existe una comunicación franca y abierta?

Siempre

Algunas veces

Nunca

29. ¿Los miembros del equipo tienen la suficiente capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas?

Siempre

Algunas veces

Nunca

30. ¿En su equipo el éxito es compartido, sin que exista el sentimiento de competencia malsana y la mayoría de las decisiones se toman por consenso?

Siempre

Algunas veces

Nunca

31. ¿El personal se siente satisfecho con las actividades que realiza, porque han sido planeadas eficientemente?

Siempre

Algunas veces

Nunca

32. ¿Los resultados de las labores son satisfactorias, porque se recibe todo tipo de apoyo por parte de la organización?

Siempre Algunas veces Nunca

33. ¿El personal cumple con las metas establecidas y a tiempo, sin que exista una constante vigilancia?

Siempre Algunas veces Nunca

34. ¿En la organización el factor humano es el más importante, por lo que es escuchado y atendido en sus demandas?

Siempre Algunas veces Nunca

35. ¿Existe un ambiente de camaradería entre el personal y todos los miembros de la organización, por lo que la colaboración en el logro de los objetivos es satisfactoria?

Siempre Algunas veces Nunca

36. ¿El personal se siente comprometido con su organización, por lo que apoya en las labores, aun fuera de su jornada de trabajo?

Siempre Algunas veces Nunca

6. RECONOCIMIENTO

37. ¿La organización reconoce el buen desempeño del trabajador y lo estimula para superarse?

Siempre Algunas veces Nunca

38. ¿Por cada acierto en las labores, el personal es recompensado abiertamente por la organización?

Siempre Algunas veces Nunca

39. ¿Tiene usted un cierto nivel de seguridad en su trabajo, de cara al futuro?

Siempre	Algunas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40. ¿Es posible una promoción laboral basada en resultados?

Siempre	Algunas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. ¿Cree que en la organización exista entre el personal una igualdad de oportunidades?

Siempre	Algunas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. DESEO DE CAMBIO.

42. ¿El personal muestra adaptabilidad ante los cambios realizados por la organización?

Siempre	Algunas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

43. ¿La planeación de los recursos humanos es adecuada a las necesidades de la organización?

Siempre	Algunas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

44. ¿El dinamismo que existe entre el personal, impulsa el cambio constantemente, ya que ellos mismos se ven beneficiados con los resultados?

Siempre	Algunas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

45. ¿Las actividades que realiza son innovadoras?

Siempre	Algunas veces	Nunca
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

46. ¿Existe poca deserción en su área de trabajo?

Siempre

Algunas veces

Nunca

47. ¿Considera que existen buenas relaciones entre el personal de la organización, tanto que se ven reflejadas en la vida cotidiana de éstos?

Siempre

Algunas veces

Nunca

48. ¿Cuándo se suscitan cambios en su área de trabajo, estos son manejados adecuadamente?

Siempre

Algunas veces

Nunca

49. ¿Tiene oportunidad para hacer cosas distintas o innovadoras en su trabajo?

Siempre

Algunas veces

Nunca

50. ¿El personal tiene la suficiente capacidad para manejar situaciones de emergencia?

Siempre

Algunas veces

Nunca

8. RESPONSABILIDAD

51. ¿Se delegan responsabilidades al personal, en la toma de decisiones de la organización?

Siempre

Algunas veces

Nunca

52. ¿La organización hace partícipe al personal en la planeación y realización de los programas de calidad?

Siempre

Algunas veces

Nunca

53. ¿La responsabilidad es uno de los valores más importantes para la organización en el logro de sus objetivos?

Siempre

Algunas veces

Nunca

54. ¿En la organización el personal realiza con eficiencia su trabajo sin la necesidad de vigilancia?

Siempre

Algunas veces

Nunca

10. RELACION CON SU JEFE.

La información obtenida es de carácter confidencial.

55. ¿Su jefe le trata bien, con amabilidad y respeto?

Siempre

Algunas veces

Nunca

56. ¿Su jefe escucha sus opiniones y sugerencias?

Siempre

Algunas veces

Nunca

57. ¿Su jefe inmediato escucha las ideas y comentarios del personal?

Siempre

Algunas veces

Nunca

58. ¿Puede hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él o ella?

Siempre

Algunas veces

Nunca

59. ¿Considera que su jefe está al corriente de las labores que usted desarrolla en la organización?

Siempre

Algunas veces

Nunca

60. ¿Cuándo llega a cometer algún error en sus labores, su jefe lo detecta oportunamente y le informa de manera adecuada?

Siempre

Algunas veces

Nunca

61. ¿Cuándo usted logra un buen resultado o algo sobresaliente en su trabajo, su jefe reconoce su aportación?

Siempre

Algunas veces

Nunca

62. ¿Considera que su jefe es justo en sus decisiones?

Siempre

Algunas veces

Nunca

63. ¿El estilo de dirección de su jefe lo motiva o influye positivamente en su trabajo?

Siempre

Algunas veces

Nunca

64. ¿Considera que su jefe fomenta las relaciones humanas entre el personal?

Siempre

Algunas veces

Nunca

65. ¿Su jefe está comprometido con su trabajo?

Siempre

Algunas veces

Nunca

66. ¿Su jefe está comprometido con su personal?

Siempre

Algunas veces

Nunca

67. ¿Cuándo se suscita un problema entre el personal o por cuestiones de trabajo su jefe se interesa en resolverlo?

Siempre

Algunas veces

Nunca

SU OPINIÓN ES VALIOSA.

68. ¿Considera que a últimas fechas se han dado cambios favorables en el entorno o en el área donde usted labora?

Si

No

¿Por qué?

69. Si desea agregar algún comentario u opinión, el siguiente espacio le servirá para tal propósito.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

2. Cuestionario que fue aplicado a los mandos medios de las Secretarías de Estado de la Administración Pública Federal en relación a la capacitación que reciben.

Se presenta el cuestionario que se aplicó a los mandos medios de las Secretarías de Estado de la Administración Pública Federal, el cual sirvió de base para entrevistarlos en relación a la capacitación que reciben por parte de la organización en que laboran. Dicho instrumento de medición fue elaboración propia, toda vez que las preguntas se adecuaron para obtener la información que fuera útil para la investigación.



CAPACITACIÓN DE LOS MANDOS MEDIOS.

Por favor, dedique unos minutos a completar esta encuesta, la información obtenida será tratada de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA, y será analizada para fines académicos.

DATOS GENERALES

1. Nombre de la organización:

2. Sexo:

Femenino

Masculino

3. ¿Cuál es el cargo que ocupa?

4. ¿Cuánto tiempo lleva al frente de su actual cargo?

Menos de un año.

De 1 a 2 años.

De 2 a 5 años.

De 5 a 10 años.

Más de 10 años.

5. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

6. ¿En el tiempo que lleva en su actual cargo, ha recibido capacitación?

Sí

No

7. ¿En qué temas ha sido la capacitación?

8. ¿En cuáles de estas habilidades directivas ha recibido capacitación?

Comunicación efectiva.

Inteligencia emocional.

Motivación.

Liderazgo.

Trabajo en equipo.

Negociación.

9. ¿En cuántas ocasiones?

10. ¿Cuál ha sido la duración de estos cursos?

11. ¿Qué tipo de cursos y/o seminarios ha recibido?

12. ¿Ha puesto en práctica en el área a su cargo lo aprendido en la capacitación de habilidades directivas?

Sí

No

¿En qué casos?

13. ¿Con qué dificultades se ha topado para poner en práctica en su área a su cargo los conocimientos aprendidos en la capacitación de habilidades directivas?

14. ¿Considera la estructura actual de la Administración Pública sea un obstáculos para poner en práctica lo aprendido en la capacitación de habilidades directivas?

Si

No

¿Por qué?

15. ¿Considera que se han dado cambios favorables en el área a su cargo luego de recibir la capacitación?

Si

No

¿Por qué?

16. ¿La organización le ha dado seguimiento y evaluación a la capacitación que usted recibió?

Si

No

17. ¿Considera que es importante que los mandos medios reciban capacitación en habilidades directivas?

Si

No

¿Por qué?

18. Por iniciativa propia, ¿Ha tomado algún curso en habilidades directivas?

Si

No

19. ¿Le gustaría recibir por parte de la organización, capacitación en habilidades directivas?

Si

No

20. ¿En cuáles habilidades directivas le gustaría recibir capacitación?

21. ¿Cuál cree que sea el papel que juegan los mandos medios en la organización?

SE AGRADECE SU COLABORACIÓN.

GLOSARIO

Ley burocrática: Se refiere a la *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del Apartado B del artículo 123 Constitucional*.

Good governance: buen gobierno.

Know How: proviene del inglés y significa: "saber cómo o saber hacer". Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización posee en cuanto a la realización de una tarea específica.

Downsizing: Para reducir el tamaño de una empresa, mediante el cierre, la venta, o la escisión de una o más divisiones. Se puede reducir el tamaño de una empresa en un esfuerzo por mejorar la eficiencia y aumentar las ganancias de los accionistas.

Empowerment: significa potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo

Nepotismo: Proviene del italiano nepote o nipote, que significa sobrino o nieto, es la tendencia a favorecer a familiares y a personas afines con cargos o premios.

Managerial: Palabra en inglés que significa "directivo".

SIGLARIO

ANFECA: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración.

APF.- Administración Pública Federal.

CECATI: Centros de Capacitación para el Trabajo Industrial.

CJEF: Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal.

CLAD: Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

CONACYT.- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

CPEUM. -Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

DGRH: Dirección General de Recursos Humanos.

LOAPF.- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

LSPC: Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

NGP: Nueva Gestión Pública.

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico.

PAN: Partido Acción Nacional.

PND.- Plan Nacional de Desarrollo.

PRI: Partido Revolucionario Institucional.

RLSPC: Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

SEGOB: Secretaría de Gobernación.

SER: Secretaría de Relaciones Exteriores.

SEDENA: Secretaría de la Defensa Nacional.

SEMAR: Secretaría de Marina.

SSP: Secretaría de Seguridad Pública.

SEDESOL: Secretaría de Desarrollo Social.

SEMARNAT: Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

SENER: Secretaría de Energía.

SE: Secretaría de Economía.

SEP: Secretaría de Educación Pública.

SAGARPA: Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.

SCT: Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

SFP: Secretaría de la Función Pública.

SALUD: Secretaría de Salud.

STPS: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

SEDATU: Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano.

SECTUR: Secretaría de Turismo.

TGS.- Teoría General de Sistemas.

UNAM: Universidad Nacional Autónoma de México.

UAM: Universidad Autónoma de México.

FUENTES DE INFORMACIÓN

LIBROS

BERTALANFFY, Von Ludwig, *Teoría General de los Sistemas, Fundamentos, desarrollo, aplicaciones*, trad. Juan Almell, México, Fondo de Cultura Económica, 1993, (9na. reimpresión).

BLUM, Milton L. y James C. Naylor, *Psicología industrial, sus fundamentos teóricos y sociales*, trad. Agustín Contin, México, Trillas, 1990, (segunda edición en español).

CHERTORIVSKI, Salomón, *De la idea a la práctica, Experiencias en administración pública*, Conecta, 2013.

DUHALT, Krauss Miguel, *La administración de personal en el sector público*, México, Instituto de Administración Pública, 1972.

GARCÍA, Pelayo Manuel, *Burocracia y Tecnocracia y otros escritos*, Madrid, Alanza Editorial, 1987, (2da. Reimpresión).

GRADOS, Jaime A. Grados, *Capacitación y Desarrollo de Personal*, México, Trillas, 2001, (Segunda edición).

CHIAVENATO, Idalberto, *Comportamiento Organizacional*, México, Mc. Graw Hill, 2009, (2da. Edición).

DÁVILA, Ladrón de Guevara Carlos, *Teorías de la administración y la organización*, Bogotá, Mc Graw-Hill, 2001.

DESSLER, Gary, *Administración de Recursos Humanos*, trad. Leticia Ester Pineda Ayala, México, Pearson, 2009, (decimoprimera edición).

DUNETTE, D. Marvin y Wayne k. Kirchner, *Psicología Industrial*, México, Trillas, 1976, (4ta. reimpresión).

FAYA, Viesca Jacinto, *Administración Pública Federal, la Nueva Estructura*, México, Porrúa, 1979.

FLOYD, Steven W. y Bill Wooldridge, *La gerencia Intermedia, su importancia y estrategias*, trad. De Pilar Macaró Sacristán, México, Prentice Hall Hispanoamericana, 1997.

FRAGA, Gabino. *Derecho Administrativo*, México, Porrúa, 1990.

GIGCH, Van John P., *Teoría General de Sistemas*, Trillas, [sin traductor], 1993, tercera reimpresión.

HALL, Richard, *Organizaciones: estructura y proceso*, citado por Nadima Simón Domínguez, *Marco Conceptual para el Estudio de las Organizaciones*.

HERNÁNDEZ, R., Fernández, C., Baptista, P, *Metodología de la Investigación*, México, McGraw Hill, 2010, (5ta edición).

JOHANSEN, Bertoglio Oscar, *Introducción a la Teoría General de Sistemas*, México, Noriega Editores, 1991, (sexta reimpresión).

KOLB, A. David, Irwin M. Rubin y James M. McIntyre, *Psicología de las Organizaciones*, trad. Luisa Amelia Brignardello, México, Prentice-Hall, Hispanoamericana, 1977.

LACAYO, Ojeda Ma. Hortensia, *Material de apoyo para la elaboración de un protocolo de investigación*, FCA, UNAM, 2010.

MADRIGAL, Torres Berta Ermila, *Habilidades Directivas*, México, McGraw Hill, 2009, Segunda edición.

MORENO, Rodríguez Rodrigo, *La Administración Pública Federal en México*, México, UNAM, IIJ, 1980.

MOUZELIS, Nicos P., *Organización y Burocracia, Un análisis de las teorías modernas sobre organizaciones sociales*, Trad. Joan Prats, ediciones península, Barcelona, 1973.

RAMÍREZ, Marín Juan, *Derecho Administrativo Mexicano*, Primer Curso, México, Porrúa, 2009.

REYNOSO, Castillo Carlos, *Derecho del trabajo, panorama y tendencias*, México, Porrúa, Universidad Autónoma Metropolitana, 2006.

SÁNCHEZ, Bringas Enrique, *Derecho Constitucional*, México, Porrúa, 1995.

SERRA, Rojas, *Teoría General del Derecho Administrativo*, México, Editora Nacional, 1975, pág.13, citado por Jacinto Faya Viesca, *Administración Pública Federal, La nueva estructura*, México, Porrúa.

SHERMAN, Arthur W. Jr. y Herbert J. Chruden, *Administración de personal*, trad. Alfonso Vsseur Walls, México, Compañía editorial continental, 1977.

SIEGEL, Laurence, e Irving M. Lane, *Psicología en las Organizaciones Industriales*, México, Continental, 1981, (2da. Impresión).

TRIOLA, Mario F. *Estadística*, trad. de Leticia Ester Pineda Ayala, México, Pearson, 2009, (décima edición).

VOLTES, Pedro Bou, *La teoría general de sistemas*, Barcelona, Editorial Hispano Europea, 1978.

VROOM, Víctor H. y Edward L. Deci, *Motivación y alta dirección*, trad. De Susana Esqueda de Cruz, México, Trillas, cuarta reimpresión, 1992.

ZEPEDA, Herrera Fernando. *Psicología Organizacional*, México, Addison Wesley Longman, 1999.

REVISTAS

ABURTO, Pineda Hugo Iván y Joel Bonales Valencia, “Habilidades directivas, determinantes en el clima organizacional”, *Redalyc*, núm. 51, enero-abril, México, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Investigación y Ciencia, 2011.

CAMARENA, Adame, “Clima Organizacional”, *Emprendedores, al servicio de la pequeña y mediana empresa*, Núm. 122, marzo-abril de 2010, México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.

JUÁREZ, Suárez Carlos Antonio, “Tips Laborales”, *Revista Laboral*, Número 173, año XV, 2007, México, Gasca SICCO.

KOONTZ, Harold, “La jungla de la teoría administrativa”, trad. de Jorge Abenamar Suárez A., *Revista Contaduría y Administración*, No. 193, abril-junio, 1999, México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.

SIMÓN, Domínguez Nadima, “Marco Conceptual para el Estudio de las Organizaciones”, *Contaduría y Administración*, No. 179, octubre-diciembre de 1995, México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México.

TESIS

GUERRERO, Olvera Miguel, *La Nueva Gestión Pública: Un modelo empresarial para el proceder del Estado. Alcances y Consecuencias*, Tesis de Doctorado, Doctor en Ciencias Políticas y sociales con orientación en administración pública, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 2007.

GUERRERO, Orozco Omar, *Nueva gerencia pública: análisis comparativo de la administración estatal en México*, Tesis para obtener el grado de Doctor en administración Pública, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, 2004.

GUZMÁN, Guzmán Claudio, *El clima organizacional en las instituciones públicas desde el enfoque del neoinstitucionalismo*, Tesis para obtener el grado de Maestro en Administración Pública, México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, 2010.

NAVARRETE, Arjona Aurea del Carmen, *Planeación y evaluación de programas de capacitación en el Gobierno Federal*, Trabajo Escrito Profesional, Maestro en Administración de Organizaciones, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, 2009.

CONFERENCIAS

CENTRO LATINOAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PARA EL DESARROLLO, CLAD, “XIV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública”, Salvador de Bahía, Brasil, 27 - 30 oct. 2009, <<http://www.clad.org/congresos/documentos/congreso/conf-longo-xiv-congreso>>, (15 de enero de 2013).

CARDIEL, Hurtado Jorge, “Regresión y Correlación Lineal Simple”, *Curso de Actualización para asesores de Tesis*, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2013.

DE LA CERDA, Gastélum José, “Desarrollo de Habilidades Directivas para el mejoramiento y la competitividad: Análisis de Experiencias en organizaciones mexicanas”, en *Memoria IX Congreso Iberoamericano, XIX Congreso Nacional de Capacitación y Desarrollo*, México, Asociación Mexicana de Capacitación de Personal, 1997.

MÉNDEZ, Ramírez Ignacio, “El paradigma cuantitativo vs. el cualitativo en la investigación”, Departamento de Estadística, IIMAS-UNAM, *III Foro de Estadística Aplicada*, México, Unidad Académica de los ciclos de Profesional y de Posgrado, Colegio de Ciencias y Humanidades, 1989, <http://amestad.org.mx/pdf/memorias/iii_foro.pdf>, (22 de abril de 2013).

PÉREZ, Garmendia Gloria, Hortensia Eliseo Dantes y Juan Escalante Fernández, “Fortalecimiento de cuerpos directivos en instituciones de educación superior”, en *Memorias del XV Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, México, ANFECA, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM.

RAMÍREZ, Rodríguez Federico, “Diagnostico de Clima laboral”, en *Seminario de Consultoría General por Competencias Laborales*, México, Posgrado en Ciencias de la Administración, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2012.

RIVEROS, Angélica, “Taller Métodos Cualitativos en Ciencias de la Administración para Asesores de Tesis”, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, 2013.

INTERNET

AMAZORRUTIA, Jennifer, “La importancia de los mandos medios en las organizaciones”, Great Place to Work, Publicaciones, <<http://www.greatplacetowork.com.mx/publicaciones-y-eventos/publicaciones/650>>, (5 de enero de 2013).

AYALA, Villegas Sabino, “Proceso de desarrollo de recursos humanos”, <http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/capacitacionrecursoshumanos/>, (10 de noviembre de 2012).

BAGUER, Ángel, “El decálogo de las nuevas organizaciones”, *Universidad de Navarra*, España, 22 de enero de 2002, <<http://www.unav.es/noticias/opinion/op200102-02.html>>, (15 de enero de 2012).

BALDERAS, Corona Francisco Israel y Agustín Camacho Mario, “Las secretarías de Estado del Ejecutivo Federal”, Biblioteca Jurídica Virtual del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM, <<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/repjurad/cont/1/art/art4.pdf>>, (16 de abril de 2013).

BYRNES, Jonathan, “La importancia de los mandos medios”, *¿Qué es lo más importante que un presidente puede hacer para maximizar el rendimiento de la empresa?*, Dimensión Empresarial, <<http://dimensionempresarial.com/temas/administracion-y-gerencia/>>, (23 de noviembre de 2011).

CÁMARA DE DIPUTADOS, Leyes Federales de México, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, México, 09 de agosto de 2012, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>>, (10 de agosto de 2012 y 26 de febrero de 2013).

CÁMARA DE DIPUTADOS, *Ley Federal de los trabajadores al servicio del Estado, reglamentaria del apartado b) del artículo 123 Constitucional*, México, 3 de mayo de 2006, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/111.pdf>>, (9 de agosto de 2012).

CÁMARA DE DIPUTADOS, *Leyes Federales de México, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, México, 2 de enero de 2013, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf>>, (26 de febrero de 2013).

CÁMARA DE DIPUTADOS, *Leyes Federales, Ley del Servicio Profesional de Carrera*, <<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf>>, (25 de diciembre de 2012).

CÁMARA DE DIPUTADOS, *Leyes Federales vigentes, Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera*, <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/regley/abro_Reg_LSPCAPF.pdfpp.>, (20 de enero de 2013).

DIMENSIÓN EMPRESARIAL, “Teorías del Comportamiento”, <<http://www.dimensionempresarial.com/2222/teoria-del-comportamiento/>>, (México, 11 de agosto de 2012).

DUHALT, Krauss Miguel, “La administración de personal en el sector público”, México, Instituto de Administración Pública, 1972.

CHÁVEZ, Hernández Noé, “La felicidad y el happy manager: una estrategia para impulsar el bienestar y desarrollo de una organización”, *Gerencia y Negocios en Hispanoamérica*, <<http://www.degerencia.com/articulo/la-felicidad-y-el-happy-manager-una-estrategia>>, (6 de mayo de 2012).

CIVICUS, “Seguimiento y Evaluación”, *Alianza Mundial para la Participación Ciudadana*, <<http://www.civicus.org/new/media/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf>>, (28 de febrero de 2013).

CONSEJO NACIONAL DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA, CONACYT, “Informe de autoevaluación”, enero-diciembre, 2012, <

www.conacyt.gob.mx/ElConacyt/.../7.1.%20INF-AUTOEVALUACIÓN%20..,
(8 de abril de 2012).

FIGUEROLA, Norberto, “El compromiso con la Capacitación”, Pensar de nuevo, 2010, < <http://pensardenuevo.org/el-compromiso-con-la-capacitacion/>>, (15 de febrero de 2013).

FRIGO, Edgardo, “¿Qué es capacitación?”, *Foro de profesionales Latinoamericanos de Seguridad*, <<http://www.forodeseguridad.com/artic/rrhh/7011.htm>>, (5 de noviembre de 2012).

GALLERANO, María Victoria. “La importancia de los mandos intermedios en las empresas”, *Temas de Administración de Empresas*, Córdoba, Argentina, 28 de julio de 2010, <<http://temasdeadministraciondeempresas.blogspot.com> >, (13 de diciembre de 2011).

GÁMEZ, Gastélum Rosalinda, “Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas”, Biblioteca Virtual, eumed.net, < <http://www.eumed.net/libros/2007a/221/3f.htm>>, (12 de agosto de 2012).

GONZÁLEZ, García Ignacio, “Mandos Medios: El musculo y los talentos. Su formación imprescindible”, *Polo de Desarrollo Educativo Renovador, Asociación Civil sin fines de lucro para la educación*, Buenos Aires, Argentina, febrero de 2008, < <http://responsabilidad-proviene-del-inglés-y-significa-saber-cómo-o-saber-hacer>>. Consiste en las capacidades y habilidades que un individuo o una organización posee en cuanto a la realización de una tarea específica. (e-economic, Contabilidad en línea, España, <<http://www.e-economic.es/programa/glosario/definicion-know-how>>).

HERNÁNDEZ, Sampieri Roberto, Carlos Fernández y Pilar Batista, “Metodología de la Investigación”, (3ra. Ed.), México, McGraw-Hill, 2003,

<http://fcps.uaq.mx/descargas/propedeutico/tercera_sesion/Sampieri-Her%C3%A1ndez,%20Cap%C3%ADtulo%201%20'El%20proceso%20de%20la%20investigaci%C3%B3n'.pdf>, (13 de abril de 2013).

HESKETT, James L., “Curso en línea Harvard ManageMentor”, *Harvard Business School Publishing*, febrero de 2012 a febrero de 2013, Dextro, <<http://delp-courses.dextro.com/courses/hmm10/HMM10>>, (30 de enero de 2013), [s.p.].

INFED, “Peter Senge and the learning organization”, <<http://www.infed.org/thinkers/senge.htm>>, (20 de octubre de 2012), [s.p.]

LA WEB DE LOS RECURSOS HUMANOS, “La capacitación de la administración de Recursos Humanos”, <<http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>>, (5 de noviembre de 2012), [s.p.].

LÓPEZ, Carlos, “Jerarquía de las Necesidades de Maslow”, Instituto Tecnológico Superior de Calkiní, Campeche, México, <www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r76396.DOCX>, (29 de mayo de 2012).

MINOR Sancho R., “El Enfoque Sistémico de Capacitación”, Campus Virtual de la Contraloría General de la República del Gobierno de Costa Rica, Boletín del Centro de Capacitación, Año 1, No. 6, Julio de 2006, <http://campus.cgr.go.cr/capacitacion/boletin/documentos/Aul@uno_6.pdf>, (18 de agosto de 2013).

MONITOR NACIONAL, “Aprueban diputados la extinción de la Función Pública y SSP” <<http://monitornacional.com/nacional/aprueban-diputados-extincion-de-funcion-publica-y-ssp/>>, (20 de enero de 2012), [s.p.].

MONTALVO, Romero Josefa, “Perspectivas del trabajo burocrático”, *Revista del Centro de Estudios sobre Derecho, Globalización y Seguridad de la Universidad Veracruzana*, Xalapa, México,

<<http://www.letrasjuridicas.com/Volumenes/19/jmontalvo19.pdf>>, (9 de agosto de 2012).

MOREL, Lama Margarita, “Medir el clima laboral ayuda a retener la gente”, *listindiario*, <<http://listindiario.com.do>>, (23 de septiembre de 2012), [s.p.].

NAVAJO, Pablo, “Las ocho teorías más importantes sobre la motivación”, *Iniciativa social*, 6 de julio de 2009, <<http://manuelgross.bligoo.com/las-8-teorias-mas-importantes-sobre-la-motivacion-actualizado>>, (9 de septiembre de 2012), [s.p.]

PAZ, Vera María O., “Aprendizaje Organizacional como estrategia para el desarrollo”, *Actualizaciones para el management y el desarrollo organizacional, EUMED*, Universidad del Viña del Mar, Universidad de Málaga, 2007. <<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/223/mpvo.htm>>, (22 de noviembre de 2012), [s.p.].

PÉREZ, Aramburú Evangelina, “La administración pública en el Estado moderno”, *Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración*, <http://www.aaeap.org.ar/ponencias/congreso2/PerezAramburu_Evangelina.pdf>, (25 de febrero de 2013), [s.p.].

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*, <<http://pnd.fox.presidencia.gob.mx/index.php?idseccion=36>>, (2 de diciembre de 2012), [s.p.].

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA, *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*, <<http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/democracia-efectiva-y-politica-externo-responsable/eficacia-y-eficiencia-gubernamental.html>>, (2 de diciembre de 2012), [s.p.].

PSICOLOGÍA-ONLINE, “Teoría de la Burocracia”, *Psicología de las organizaciones*, Valencia, España, <<http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-de-la-burocracia.html>>, (10 de abril de 2013), [s.p.]

RRHH-WEB.COM, “La capacitación de la administración de Recursos Humanos”, *La web de los recursos humanos y el empleo*, < <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>>, (5 de noviembre de 2012), [s.p.].

SANDOVAL, Caraveo María del Carmen, “Concepto y dimensiones del clima organizacional”, <http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf>, (6 de mayo de 2012), [s.p.].

SCRIB, Biblioteca en línea, *Historia de la capacitación*, <<http://es.scribd.com/doc/56201167/Historia-de-La-Capacitacion-1>>, (19 de noviembre de 2012).

SCHRÖDER, Peter, “Nueva Gestión Pública: Aportes para el buen gobierno”, *Fundación Friedrich Naumann, Oficina Regional, América Latina*, <www.la.fnst.org/.../2_64b90779befc6b46e8164494e949a030>, (15 de febrero de 2013).

SECRETARIA DE ECONOMÍA, *Manual de Organización General de la Secretaría de Economía, Diario Oficial de la Federación*, México, viernes 19 de julio de 2013, <http://www.economia.gob.mx/files/manual_org_gral_se_dof_2013_0722.pdf>, (5 de septiembre de 2013).

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN Y CULTURA, “¿Qué es clima organizacional?”, Gobierno de Sonora, < <http://rechum.sec-sonora.gob.mx/pica/capacitacion/modules/smartsection/item.php?itemid=1>>, (05 de octubre de 2011), [s.p.].

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Servicio Profesional de Carrera, Normatividad, *Nuevo Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal*, <<http://www.spc.gob.mx/normatividad1.htm>>, (15 de diciembre de 2012).

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, *Norma para la capacitación de los servidores públicos*, <<http://innova.fox.presidencia.gob.mx/archivos/7/9/5/files/archivos/sip-7588.pdf>>, (12 de enero de 2013).

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, *Instructivo para el llenado del formato de descripción y perfil de puestos de la APF*, 24 de abril de 2012, <www.rusp.gob.mx/.../...>, (20 de febrero de 2013), [s.p.].

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, Servicio Profesional de Carrera, *Informe anual de operación del Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal*, 2007, México, <<http://www.spc.gob.mx/materialDeApoyo/InformeAnualSPC-2007.pdf>>, (15 de abril de 2013).

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, *RH Net, @campus México, conexión y evolución*, <http://www.rhnet.gob.mx/camp_1/espanol/bienvenida.jsp>, (4 de abril de 2013), [s.p.]

SECRETARÍA DE SALUD, “Programa de Acción de Servicio Civil de Carrera”, <http://www.salud.gob.mx/docprog/estrategia_10/servicio_civil.pdf>, (10 de febrero de 2013).

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, *Encuesta de Clima y Cultura Organizacional*, 2010, México, <[http://www.stps.gob.mx/bp/anexos/Presentaci%C3%B3n%20clima%20organizacional%20\(4\)09_02_11_unid%20admva.ppt](http://www.stps.gob.mx/bp/anexos/Presentaci%C3%B3n%20clima%20organizacional%20(4)09_02_11_unid%20admva.ppt)>, (20 de diciembre de 2012), [s.p.]

SEGOVIA, Miriam Margarita Castellón, *Detección de necesidades de capacitación en el sector comercio, de la ciudad de San Miguel*, Universidad de Oriente, Sistema Bibliotecario UNIVO, El Salvador, <<http://www.univo.edu.sv:8081/investigacion/019969/>>, (15 de octubre de 2012).

SOLF, Arturo Zárate, “La organización que aprende y su aporte al proceso de cambio”, *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, Redalyc <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=147112813003>>, (10 de octubre de 2012).

TAPIA, José F., “El diseño del Plan Nacional de Desarrollo 2012-2018”, Periódico La Jornada, Zacatecas, México, < <http://www.ljz.mx/secciones/opinion/67-opinion/28019-el-diseno-del-plan-nacional-de-desarrollo-2012-2018.html>>, (26 de febrero de 2013), [s.p.].

THE OD INSTITUTE, “Chris Argyris”, *Autores y Consultores Claves, Desarrollo Organizacional*, Abstract de conferencias de Eric Gaynor Butterfield en los Congresos de Desarrollo Organizacional: 1997-1999-2001-2002. The Organization Development Institute International, Latinamerica. < <http://www.theodinstitute.org/joomla/que-dicen-los-expertos-en-empresas-y-do/10-autores/26-argyris-chris.html>> (12 de agosto de 2012), [s.p.].

TRABAJAEN, *Acuerdo por el que se emiten las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera*, así como el *Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera*, <http://www.trabajaen.gob.mx/info/manual_adm_spc_29_08_11.pdf>, (31 de enero de 2013).

TRELLES, Gustavo Araujo, “Max Weber y la Teoría de la Burocracia”, *El prisma, portal para investigadores y profesionales*,

<<http://www.elprisma.com/apuntes/economia/maxweberburocracia/default3.asp>> , (10 de abril de 2013).

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, “La Administración Pública”, Instituto de Investigaciones Jurídicas, Biblioteca virtual, <<http://www.bibliojuridica.org/libros/3/1282/3.pdf>>, México, (9 agosto de 2012).

VROOM, V: "Work and Motivation" John Wiley and Sons, Nueva York, 1964, citado por Pensamiento imaginativo, <<http://manuelgross.bligoo.com/las-8teoriasmasimportantessobre-la-motivacion-actualizado>>, (11 de agosto de 2012), [s.p.].