



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

ADMINISTRACION

LOS EFECTOS DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO EN LOS EMPLEADOS
DE LA DIRECCION DE REGISTRO DEL INSTITUTO NACIONAL DEL
DERECHO DE AUTOR

TESIS QUE PRESENTA LA ALUMNA

NAVA MARTINEZ V. MARGARITA

94222309

PARA LA OBTENCION DEL GRADO

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

ASESOR

DR. MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET

MAYO 2002.

AGRADECIMIENTOS

Una sola página es muy limitada; pero a la vez muy sustancial... te hace reflexionar y valorar, y en unas cuantas líneas expresar, lo que a veces ni el lenguaje verbal facilita, cuan importante ha sido uno y cada momento en nuestras vidas, cuan importante ha sido una y cada persona que hemos conocido... sin embargo... este es mi momento... este es el momento para reconocer a estas personas que mas que vidas han sido almas para mi...

A mis Padres

Encarnación (RIP) y Mary
Mi abuela "Pini" (RIP)

Mis Hermanos

Paty, Bety, Juan y Martín

My husband and my American Mom
Jason & Patty

Mis Amigos

Guadalupe, Alfredo, Mayka, Lucy (mi má) ,Elvia,
Yadira, Victor

A mi asesor

El Prof. Miguel Ángel Rosado

Y a todos aquellos que no quisieron estar aquí.....

Margarita

INDICE

1. INTRODUCCION	1
2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO	5
2.1 Antecedentes	5
2.1.1 La Evaluación del desempeño	6
2.1.2 El comportamiento organizacional	9
2.2 Conceptos básicos de evaluación del desempeño	11
2.3 Objetivos de la evaluación del desempeño	12
2.3.1 Propósitos de una evaluación del desempeño laboral	13
2.4 Ventajas de la evaluación del desempeño.	14
2.5 Preparación de las evaluaciones del desempeño.	15
2.6 Responsabilidad de la evaluación	17
2.7 Métodos de evaluación del desempeño	19
2.7.1 Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.	19
2.7.2 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.	22
2.7.3 Método de evaluación del desempeño y de la rentabilidad de la capacitación (método de Casio- Ramos)	24
2.7.4 Método de 360 grados	27
2.8 Implicaciones del proceso de evaluación.	29
2.9 Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal (La entrevista).	30
2.10 Cómo supervisar y apoyar al personal	31
3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	32
3.1 Fundamentos del comportamiento individual	33
3.2 Habilidades Y Aprendizaje	34
3.3 Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo	35
3.4 La motivación	37
3.4.1 Conceptos Básicos de la motivación.	37
3.5 Fundamentos del comportamiento de grupo	44
3.6 Comunicación	45
3.7 Clima organizacional	46
3.7.1 Que es clima organizacional	46
3.7.2 Características del clima organizacional	48
3.7.3 Resultados que se obtiene de un diagnostico de clima organizacional	50
3.7.3.1 DO: Diagnostico Organizacional	50
3.7.4 Importancia del clima organizacional en la administración de empresas	52
3.7.5 Diferencia entre clima y cultura organizacional	54
3.8 La productividad	55
3.8.1 Elementos básicos para el mejoramiento de la productividad	55
3.9. Creatividad	57
4. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS	58
4.1 Empresas de servicio	58
4.2 Características de los servicios	58
4.3 Calidad en las empresas de servicios	60
4.4 Administración de la productividad en las empresas de servicio	62

5.	ACCIONES GUBERNAMENTALES DE MODERNIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	63
5.1	La evaluación del desempeño en la Administración Pública	63
5.2	SECODAM	68
5.2.1	Unidad de desarrollo administrativo	69
5.2.2	Contraloría interna	71
5.2.3	Oficialía mayor	73
5.2.4	Dirección general de administración	75
5.3	PROMAP (1995 – 2000)	77
5.3.1	Modernización de la Administración Pública	81
5.4	Modelo de calidad INTRAGOB (2000-2006)	82
6.	REESTRUCTURACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN ALGUNOS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA.	85
6.1	Argentina	85
6.2	Brasil	90
6.3	Chile	99
6.4	Colombia	110
6.5	Costa Rica	113
7.	EL INSTITUTO NACIONAL DEL DERECHO DE AUTOR	116
7.1	El INDAUTOR como órgano desconcentrado	116
7.1.1	¿Qué son los derechos de autor?	118
7.2	Dirección de Registro	119
7.3	Descripción del departamento investigado	121
8.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	123
9.	HIPOTESIS	124
10.	METODOLOGÍA	125
10.1	Instrumentos	125
10.2	Procedimientos Generales	125
11.	ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS	126
11.1	Procedimiento del Instrumento estadístico	126
11.1.1	Depuración y análisis del instrumento de medición	126
11.1.2	Resultados	129
11.2	Consulta a Usuarios	135
11.3	Problemas de las diferentes áreas del departamento investigado (Percepción del personal/ entrevista dirigida)	139
12.	CONCLUSIONES	142
13.	POSIBLES PROPUESTAS DE SOLUCIÓN	145
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	
	GLOSARIO	

1. INTRODUCCION

El proceso de transformación que ha vivido nuestro país en las últimas décadas, ha ocasionado la evidencia de una crisis profunda en crecimiento de todos los ámbitos (económico, político, social, etc.).

La apertura del país hacia el exterior para incorporarse al contexto global reveló serias deficiencias de gestión del estado; reflejándose en diferentes problemas que salían de su control, como por ejemplo: el gran crecimiento demográfico, el desempleo, la reducción de ingresos y salarios, la disminución y el encarecimiento de servicios en materia de salud, educación, alimentación y vivienda, aunado a esto el incremento de la demanda de los servicios públicos.

El gobierno a través de sus diferentes políticas económicas ha intentado proporcionar respuestas ante la diversidad de problemas, transformando las estructuras económicas, políticas y sociales que sustenten los diversos procesos de desincorporación, desregulación, simplificación administrativa y reforma política del estado en México.

Es innegable que, con la diversidad de cambios que han ocurrido tan rápidamente en México, sea posible mantener las mismas estructuras, sistemas, prácticas de gestión, estilos de dirección que fueron utilizadas por años. Nuestro entorno actual en la iniciativa privada ha cambiado a la par de las nuevas teorías de gestión, si bien es cierto, que es imposible adoptar los mismos modelos que se han desarrollado en otros países y que existe un retraso en las estructuras administrativas y los procesos; se ha dado una apertura significativa hacia la modernización con la implantación de tecnología de punta y nuevas técnicas, además de desarrollar una visión empresarial.

Era necesario que las instituciones buscaran incluir un sistema integral de administración, un proceso que regulara la dinámica de las transformaciones internas, para dar respuesta a las demandas de la modernización y contar con agentes de cambio, con conocimientos, habilidades y actitudes para el diseño y el manejo adecuado de la planificación del cambio; esto implicaba un esfuerzo para que en primer lugar lograra que sus productos y servicios respondieran efectivamente a las necesidades de los usuarios y se elevara la productividad de la organización; y en segundo lugar para que se estableciera un clima que facilite la calidad de vida y el desarrollo de su personal.

De ahí nace la necesidad de modernizar los sistemas de administración y desarrollo de personal hacia el interior del aparato gubernamental mexicano,

para que estos sean flexibles, ágiles, operativos y contribuyan a hacer realidad los planteamientos del desarrollo nacional.

La SECODAM en colaboración con la S.H.C.P. tiene la responsabilidad de contribuir a la mejora permanente de los servicios gubernamentales y promover una administración pública accesible, moderna y eficiente que responda con flexibilidad y oportunidad a los cambios estructurales que vive el país.

Sin embargo, el gobierno no solamente creó la SECODAM, sino que buscó apoyarse en la creación del Plan Nacional del Desarrollo (1995-2000) y el Programa de Modernización de la Administración Pública PROMAP (1995-2000), los cuales establecen estrategias y acciones para fortalecer la modernización de la administración pública.

Aterrizando en la realidad, no cabe duda que la administración pública ha implementado una diversidad de acciones encaminadas al logro de los objetivos de estos planes y programas. Sin embargo, en la práctica, los problemas a los que se enfrenta son más de fondo.

Es de todos sabido que existen innumerables vicios "burocráticos" en el interior de las instituciones, lo que ha originado que los buenos propósitos y los grandes objetivos sean vistos de manera superficial, y que los lineamientos marcados por la Contraloría sean meros requisitos que cumplir en cierto periodo de tiempo. No hace falta solamente un cambio en las estructuras y en los procesos de gestión de la administración pública, visto así tan llanamente, es necesario hacer una revisión minuciosa, al interior de cada institución comenzando con el elemento más importante de toda organización: el elemento humano.

Nos enfrentamos a un aparato burocrático de grandes dimensiones, el cual esta constituido en su gran mayoría por personal operativo, que no solamente se encuentra respaldado por un gremio sindical, sino que trae consigo años de servicio en instituciones gubernamentales, realizando actividades que si bien es cierto algunas de ellas no dejan de ser importantes, en ocasiones son monótonas, y en otras innecesarias, razón por la cual la concepción del "empleado público" se ha denigrado, y no solamente por la sociedad en general, sino en el interior de la misma organización, manifestándose de diferentes formas: con salarios pobres entre otras y sobretodo devaluando la capacidad del trabajador, manteniéndolo ajeno a cualquier tipo de participación o toma de decisiones.

Es increíble percatarse que en pleno paso al siglo XXI aún podamos observar que los trabajadores son concebidos como lo era a principios de siglo, desgraciadamente esta actitud de la dirección se ha venido reflejando en la

propia concepción de los trabajadores, ya que la falta de incentivos y motivación a ocasionado una actitud mediocre hacia su trabajo, una completa falta de interés que se ve reflejada en los resultados deficientes, poca productividad, y por consiguiente, en el descontento de la sociedad que se ve impactada al solicitar el uso de los servicios públicos ofrecidos por las dependencias.

Es necesario hacer conciencia en el personal operativo en primera instancia y tomarlo como agente de cambio para el logro de los objetivos de la Administración Pública en México. El estudio de las relaciones Humanas y de los Sistemas de Recursos Humanos, cobra ahora mayor importancia, los lineamientos marcados por los planes y programas instituidos por el gobierno, se validarían más si se implementara en cada institución un adecuado departamento de Recursos Humanos con todas y cada una de las funciones que esta implica.

Bajo el contexto de las Relaciones Humanas se ha considerado que los conocimientos y las habilidades de los trabajadores son el mejor recurso para controlar y mejorar la productividad. Esto nos lleva a fijar nuestra atención en una de las funciones menos desarrolladas en la Administración Pública: La evaluación del desempeño para mandos medios y personal operativo. Es por eso que el personal, nunca está enterado de la forma en que es concebido su trabajo y por lo tanto este no muestra interés en el mismo.

La razón de esta investigación es descubrir el impacto que tendría en el personal, la aplicación de un programa formal de evaluación del desempeño, así mismo arrojar propuestas para mejorar la actitud y el nivel del trabajador dentro de la institución.

Esta investigación se llevará cabo en el Instituto Nacional del Derecho de Autor, organismo descentralizado de la S.E.P. Los motivos por los cuales se ha elegido esta institución son, entre otros:

- ✚ La carencia de desarrollo eficiente de programas de Recursos Humanos en el interior de la organización.
- ✚ Un antecedente de evaluación del desempeño con repercusiones negativas.
- ✚ Relaciones laborales e interpersonales Directivos-operativos deficientes.
- ✚ Actitud negativa del personal operativo.

- ✚ Burocratización del personal y vicios en el desempeño general del trabajador.
- ✚ Carencia de programas de incentivos motivaciones para el personal operativo por parte de la dependencia.
- ✚ Por ser una dependencia que impacta directamente a la sociedad prestando un servicio directo al público.
- ✚ Por tener una planta laboral reducida.
- ✚ Por tener una mínima intervención del Gremio sindical.

Por último cabe mencionar, que el Instituto Nacional del Derecho de Autor, hoy, órgano descentralizado de la Secretaría de Educación Pública, es una de las instituciones que representa a nivel internacional a nuestro país en materia de Derechos de Autor, además de proporcionar el soporte jurídico y la protección legal a todas aquellas personas que han realizado, o están realizando creaciones de tipo intelectual. Lo que hace necesario la preocupación por hacer de este una entidad funcional, que haga a su vez de digno representante en esferas internacionales y en el interior, cubrir los objetivos por los que fue creado. Es necesario una vez mas advertir la necesidad de fomentar la cultura en nuestro país, en todos sus ámbitos, de tal forma que si podemos mantener instituciones de esta índole con estructuras funcionales que sustenten un adecuado servicio a todas las partes interesadas, lograremos por una parte dignificar el aparato burocrático, lograr credibilidad en este y sobre todo contribuir a fortalecer la cultura de nuestro país.

2. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

2.1 Antecedentes

La humanidad ha requerido, a lo largo de la historia, organizar su trabajo para lograr objetivos que no habría alcanzado individualmente, ya sea para cubrir necesidades básicas naturales, emocionales, de seguridad o de carácter artístico e intelectual.

En este sentido, trabajar, producir, acumular y distribuir implica organizar gente, medios, recursos y decisiones, actividades presentes desde la formación de las primeras sociedades.

Desde este punto de vista, la administración de personal puede considerarse tan antigua como la propia humanidad, ya que en todos los pueblos se ha encontrado inmersa en actividades económicas, militares, religiosas, políticas, etc. Desde los sumerios y los egipcios, la historia ha reportado datos muy antiguos de sistemas de control, organización de mandos y planeación.

La organización de las actividades sociales se ha basado en la división del trabajo, en la distribución específica de funciones y tareas, con base en la estructura general de producción, intercambio y comunicación. En muchas culturas, la división del trabajo se ha relacionado con la edad, el sexo, la posición socioeconómica y la posesión de los recursos, como la tierra, la maquinaria, la tecnología y el conocimiento, que en la sociedad capitalista se ha constituido en factor determinante.

En el sistema artesanal, el trabajo era individual; el trabajo era elaborado, generalmente, desde su inicio hasta su fin por una sola persona, quien imprimía en él su "sello" y podía apreciar inmediatamente el sentido de su trabajo. En cambio, al interior de los primeros talleres se formalizaron las especialidades, lo que fragmentó la producción en una serie de operaciones repetitivas, ocasionando al trabajador una actitud negativa en la percepción del producto y de su propia participación en los procesos productivos. Para el trabajador dejó de ser evidente, en lo inmediato, el uso de su producto, la utilidad y el sentido de su trabajo, ya que se prescindió de su destreza artesanal.

Igualmente, la especialización fue base de la jerarquización. De acuerdo con las especialidades, se jerarquizaron los puestos, dando origen a un sistema de méritos y ascensos por destreza y antigüedad. La falta de recursos de muchos aprendices impidió que pudieran tener un taller propio, lo que los obligó a trabajar como asalariados.

Por su parte, los grupos de artesanos de un mismo oficio buscaban, mediante su unión, la defensa de sus intereses comunes, la regulación del empleo y el adiestramiento de los aprendices dentro de cada oficio. Estas asociaciones precedieron a las organizaciones patronales actuales.¹

En los últimos 150 años, la humanidad ha experimentado una revolución dramática no sólo en los artículos que producimos, sino en la manera de hacerlos. Anteriormente, los cambios eran más espaciados, su celeridad era mucho menor. La conducta y el comportamiento se regían, básicamente, por la tradición. El siglo XIX fue el primer testigo de los efectos de una de las transformaciones más importantes de la historia, pues la Revolución Industrial transformó no únicamente los aspectos técnicos, sin también los humanos.

Dentro del proceso laboral, la revolución tecnológica trastocó la división tradicional del trabajo, acentuándola mediante un detallado esquema de especialización. Ello ha originado importantes beneficios para la sociedad, pero ha representado, igualmente, una desventaja por lo que respecta a su alto costo humano: una estricta división del trabajo, la dependencia de reglas, procedimiento y jerarquía, y tareas rutinarias bajo líneas de control por producción, como parte de una rígida estructura funcional, que genera, frecuentemente, condiciones poco favorables para un trabajo creativo y satisfactorio.

2.1.1 La Evaluación del desempeño

Los procedimientos de evaluación del desempeño se han venido realizando a lo largo de la historia de la humanidad. No son técnicas nuevas que se hayan desarrollado en este siglo únicamente; es posible pensar que la evaluación se realizo siempre de manera informal. Sin embargo, no es así, antes de la fundación de la Compañía de Jesús, San Ignacio de Loyola utilizaba un sistema combinado de informes y de notas de las actividades y, principalmente del potencial de cada uno de los Jesuitas. El sistema consistía en autclasificaciones hechas por los miembros de la orden, informes de cada supervisor con respecto a los subordinados e informes especiales hechos por cualquier jesuita que creyera poseer información sobre su propio desempeño o el de sus colegas, informaciones a las cuales el superior no podía tener acceso de otra manera.²

¹ Dirección General de Personal. Coordinación sectorial en materia de personal. Dirección de Desarrollo y Capacitación de Personal. Administración del trabajo. Antología del Instructor. México 1997.

² Idalberto Chiavenato. Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill.1998

Una de las primeras instituciones donde se llevaron acabo de manera formal estos sistemas, fueron el gobierno y la milicia de Estados Unidos de América. En 1842 el congreso aprobó una ley que conduciría a un mejor desempeño en el servicio público. Esta ley obligaba a los jefes del departamento ejecutivo del Servicio Público Federal a hacer un informe anual en el que decía, entre otras cosas, si cada uno de los subordinados había sido aprovechado correctamente, además evaluaba si una sustitución o destitución de personal contribuiría al mejoramiento.

En 1845 el entonces presidente de E.U.A., James Polk, solicitó que este tipo de informes le fueran enviados directamente; de esta manera se fueron institucionalizando los procedimientos de evaluación e innumerables fueron probados y abandonados.

En el mandato de Benjamin Harrison en 1880, la General Motors estableció un sistema de evaluación final para ejecutivos, sin embargo no fue, sino hasta a partir de la segunda guerra mundial cuando los sistemas formales regulares y escritos tuvieron un desarrollo efectivo en el ámbito de cualquier tipo de organización.

El nacimiento de nuevas empresas y una nueva forma de vida en el trabajo, como producto de la Revolución Industrial, pusieron de manifiesto la necesidad de una administración tal y como se conoce hoy en día.

A principios del siglo XX Frederick Taylor, padre de la administración científica³, apuntó sobre el interés de las personas en el trabajo desde una óptica diferente a la tradicional; sus estudios, basados en la recolección y análisis de datos, lo condujeron a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores. En su libro *Los principios de la administración científica*, señaló que “ así como existe la mejor máquina para un trabajo, también hay mejores maneras para que las personas realicen sus tareas”⁴. Taylor, bajo un enfoque objetivo y sistemático, consideró la eficacia técnica como su gran meta dentro del ambiente laboral, sin embargo, los problemas humanos constituían un obstáculo para ella.

No obstante, una nueva ciencia – la psicología– comenzó a aplicarse a la administración de personal, básicamente en las áreas de selección, capacitación y motivación de los trabajadores.

³ La administración científica implica un cuidadoso estudio de todos los factores que intervienen en el trabajo e incluye la motivación de los trabajadores y la satisfacción en el empleo. Dessler, Gary. *Administración de personal*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1991, pág. 787.

⁴ George Claude, S. *Historia del pensamiento administrativo*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1992, pág. 84-92.

Tras la Primera Guerra Mundial se incrementó el interés por las condiciones humanas en el trabajo y se hicieron una serie de planteamientos sobre ellas. Precisamente durante la posguerra, fueron fundadas la Asociación Nacional de Personal y la Asociación Americana de Dirección en los Estados Unidos de Norteamérica.

En la década de los veinte surgió la Escuela de Relaciones Humanas con Elton Mayo y E. J. Roethlisberger, quienes introdujeron, en la Universidad de Harvard, el análisis del comportamiento en el trabajo, aplicando conocimientos sociológicos en sus estudios de la Western Electric Co., en su planta de Hawthorne.⁵

Estos autores llegaron a la conclusión de que la organización es un sistema social y el trabajador, sin duda, el elemento más importante dentro del mismo. El trabajador no es una simple herramienta sino una personalidad compleja que actúa en una situación de grupo laboral.

El movimiento de Relaciones Humanas se enfocó, básicamente, al análisis del estado de ánimo de los trabajadores y su participación y comunicación con la organización.

De tal forma, para Mayo, los problemas de los seres humanos se convirtieron no en un obstáculo, como lo eran para Taylor, sino en un nuevo campo de estudio. Taylor incrementó la productividad racionalizándola, mientras que Mayo lo hizo humanizándola, es decir, rescatando el sentido humano de las relaciones sociales entabladas en el ámbito laboral.

La década de los cincuenta representa para la Escuela de Relaciones Humanas un momento de auge, ya que se presentaron una serie de modificaciones favorables a los trabajadores en la legislación laboral y una comprensión precisa del rostro humano de las organizaciones. Durante este periodo de posguerra, una nueva gama de fuerzas sociales originó presiones crecientes para establecer un mejor clima al interior de las organizaciones de trabajo.

Los sindicatos adquirieron mayor fuerza y representatividad laboral, ejerciendo presión para exigir un ambiente más adecuado, más humano. Los grupos minoritarios, por su parte, pugnaron también por condiciones favorables para sus miembros y combatieron la discriminación. Los trabajadores, en general, adquirieron una mejor educación y demandaron calidad humana en las organizaciones. En aspectos como planes de retiro y seguros para accidentes laborales se incrementaron las exigencias sociales.

⁵ Davis, Kate. *El comportamiento humano en el trabajo*, McGraw Hill, México, 1983, pág. 7-9.

Por otro lado, el tamaño de las organizaciones e instituciones laborales, su especialización y su complejidad crecieron a la luz del avance tecnológico, social y demográfico, aumentando, con ello, tanto la problemática bajo estudio, como los interesados en ella.

2.1.2. El comportamiento organizacional

A través de la investigación teórica y práctica, el término relaciones humanas se fue enriqueciendo gradualmente hasta el establecimiento de una nueva denominación para su campo de estudio: el comportamiento organizacional.

Los estudios sobre la humanización del trabajo fueron tomando cada vez más auge, se trataba entonces de mejorar el desempeño del hombre en su entorno laboral. Con los primeros estudios sobre motivación humana surgió la teoría Behaviorista de la Administración la cual se ocupaba no solamente del comportamiento individual, sino más bien del comportamiento organizacional. La teoría conductista (behaviorista) estaba encaminada a descubrir las perspectivas que el individuo tiene de satisfacción y autorrealización dentro de la organización.

Los estudiosos de esta materia consideraron que el individuo condiciona su comportamiento dentro de la organización manifestando algunas aspiraciones fundamentales, dentro de las que tenemos

- ✚ sentirse necesario e importante dentro de la organización,
- ✚ sentir el interés del jefe por su éxito y bienestar,
- ✚ recibir el reconocimiento y aprobación por lo que hace,
- ✚ mantener el amor propio y su autoapreciación a través de consideración y respeto por parte de los demás,
- ✚ lograr integración al ambiente que le rodea,
- ✚ participar y sentirse feliz de las relaciones interpersonales en su centro de trabajo,
- ✚ obtener comprensión a sus problemas personales que lo afectan y condicionan su pensamiento y acción , y

- ✚ percibir posibilidades tangibles de permanencia y progreso a futuro en la organización a la cual pertenece.

En este momento, las denominadas ciencias del comportamiento fueron aplicadas a la administración de personal con la idea de incrementar la eficiencia de los empleados a través de la interacción con el medio ambiente laboral.

En los años sesenta, lo anterior se complementó con la aparición de una nueva apreciación sobre las organizaciones laborales enfocada al Sistema total. La organización del trabajo se definió como un complejo sistema humano con cultura y valores propios, que influyen directamente en la productividad y la motivación, y que permiten a los individuos alcanzar satisfacción y reconocimiento al interior.

A partir de los enfoques sistémicos organizacionales se han desarrollado múltiples aplicaciones en las instituciones laborales. Algunas de ellas son trascendentes por el impacto que han tenido en el ambiente empresarial a nivel mundial, como las aportaciones del Japón sobre Servicio al Cliente y Calidad Total, que no sólo abarcan a la organización en sí misma, sino a su medio ambiente, sus proveedores, los servicios de posventa, aplicaciones estadísticas, análisis de mercados, etc.

Estas experiencias han sido englobadas en los Estados Unidos de Norteamérica bajo la denominación de Teoría Z, que ahora se agrupa en un movimiento más general de calidad, incorporado en nuestro país incluso a nivel del Acuerdo Nacional para la Elevación de la Calidad y la Productividad (1992).

Algunos autores han emprendido diversos movimientos como los de Mejora continua y Excelencia, que buscan incrementar la competitividad de sus organizaciones y su capacidad innovadora frente a un ambiente cada vez más cambiante y complejo.

A través de la formación de Círculos de calidad se pretende contribuir a la prosperidad de la organización, el respeto a los individuos, el incremento de la calidad en el proceso y los productos de trabajo, y el desarrollo del potencial humano para lograr su completa autosatisfacción.

Los Círculos de calidad son pequeños grupos que surgen de manera espontánea y voluntaria para resolver problemas en el trabajo, basándose en la realidad concreta de la organización. Su importancia radica en que plantean una serie de acciones que pueden derivar en mejoras directas e inmediatas sobre la forma de trabajar tanto individual como colectivamente. Una vez que se han desarrollado, es difícil que los trabajadores los abandonen ya que brindan la

oportunidad de lograr el crecimiento personal, un desempeño satisfactorio y cierto reconocimiento.

Actualmente existen una variedad de líneas de trabajo que se forman en las organizaciones, a fin de adaptarse de manera óptima a la velocidad de los cambios impuestos por la modernización. Entre éstas se encuentran las técnicas de automatización de procesos, derivadas de la búsqueda de mejores tecnologías; una gran variedad de opciones organizativas, como los grupos matriciales, grupos de tarea, grupos de proyecto y múltiples innovaciones en el manejo de información directiva y toma de decisiones, todo ello instrumentado para dar mayor flexibilidad a las estructuras organizacionales.

2.2 Conceptos básicos de evaluación del desempeño

La evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona.

Dentro de una organización la evaluación de los individuos que laboran en ésta se desarrolla desde diferentes enfoques y generalmente corresponde al área de Recursos Humanos llevarla a cabo. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado

Esta evaluación ha recibido diferentes denominaciones como son evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional, también en inglés se conocen términos como merit rating, personnel review, personel appraisal, merit evaluation, employee apraisal, performance appraisal, employee rating, progress report, performance evaluation.

Pero el término más utilizado en la lengua española es el de " evaluación del desempeño" . La evaluación del desempeño es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es un

procedimiento que generalmente se elabora a partir de programas formales de evaluación basados en una razonable cantidad de información respecto a los empleados y su desempeño en el cargo, cabe destacar que la evaluación es un procedimiento dinámico el cual se da continuamente en la organización sea de manera formal o informal. El proceso de evaluación debe tomar en cuenta la verificación, medición y seguimiento del desempeño humano.

2.3. Objetivos de la evaluación del desempeño

Toda organización necesita desarrollar un sistema de evaluación del desempeño laboral, el cual consiste en los procedimientos establecidos para evaluar periódicamente la labor de los empleados. Este sistema es importante no sólo para asegurar que la organización logre sus objetivos, sino también para asegurar que los empleados entiendan completamente y estén calificados para su trabajo. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Principales objetivos de la evaluación:

Para la organización

Permite conocer en el momento necesario a:

- ✚ Quienes debe darse preferencia en los ascensos
- ✚ Quienes rechazarse fundamentalmente en los periodos de prueba
- ✚ Que trabajadores pueden seleccionarse que ocupen puestos de confianza
- ✚ Que cualidades pueden ser aprovechadas y desarrolladas en el personal y de fundamento para determinar necesidades de entrenamiento

Para el supervisor

- ✚ Consigue mejores relaciones del supervisor con sus subordinados
- ✚ Ayuda a este a dar su opinión en casos de promociones de trabajadores, aumentos de salarios, transferencias, etc.

- ✚ Lo ayuda a juzgar analíticamente a su personal lo cual mejora su labor de supervisión

Para el trabajador

- ✚ Permite dar a conocer periódicamente a los empleados, si su trabajo es deficiente, si puede mejorarse o si se encuentra en un nivel deseable de eficiencia.
- ✚ Estimula su esfuerzo

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

2.3.1. Propósitos de una evaluación del desempeño laboral

Este sistema es parte de un proceso de administración, cuyos propósitos son:

- ✚ Proporcionar una planeación sistemática para que el administrador identifique los elementos esenciales del trabajo y sus objetivos.
- ✚ Realizar una revisión sistemática del desempeño global de un empleado y proporcionar retroalimentación constructiva.
- ✚ Brindar información objetiva para guiar decisiones administrativas sobre ascensos, etc.
- ✚ Establecer una base objetiva para determinar el desempeño anual que merezca un reconocimiento (si es costumbre en la organización).

El sistema de reconocimiento del desempeño laboral, puede servir no sólo para determinar si un empleado efectúa bien su trabajo, sino también, para decidir la manera como puede mejorarse el desempeño. Durante el proceso de revisión, las capacidades y debilidades de un trabajador pueden discutirse y es posible desarrollar métodos para obtener el máximo de estas capacidades y encontrar maneras para corregir o minimizar las debilidades, por ejemplo con la

capacitación adicional. La evaluación debe mostrar al trabajador y al supervisor las posibilidades del primero para su crecimiento y desarrollo.

El proceso de evaluación del desempeño laboral es similar a una sesión de supervisión, pero cubre un tiempo más largo, generalmente de seis meses. Puede incluir la cantidad y la calidad del trabajo de un empleado, las responsabilidades que asume y algunas cualidades menos objetivas que permitan establecer otros rangos de mérito, tales como la inteligencia, personalidad y creatividad.

Por lo general, durante una evaluación de rendimiento, el supervisor y el empleado se reúnen para revisar si se han alcanzado los objetivos que se establecieron en la sesión anterior y para fijar nuevos objetivos de desempeño para el período siguiente. Ya que las observaciones hechas durante el proceso de supervisión, son una parte de la planeación y evaluación del desempeño laboral, es mejor si el supervisor inmediato del empleado hace la revisión (la persona que lo ve con más frecuencia). Si la evaluación es realizada por alguien que rara vez ve al empleado en el trabajo, es injusto para el empleado y afecta la autoridad del supervisor inmediato.

Además de evaluar el desempeño de un empleado sobre la base del logro de sus objetivos, una organización también debe establecer ciertos estándares de desempeño que le gustaría que fueran alcanzados por sus empleados. Estas pautas pueden incluir aspectos como la integridad, trabajos en equipo, anticipar y evitar problemas, administrar el tiempo efectivamente y apoyar la confianza y la colaboración.

2.4 Ventajas de la evaluación del desempeño.

- ✚ Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- ✚ Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- ✚ Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- ✚ Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.

- ✚ Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- ✚ Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- ✚ Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- ✚ Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.

2.5 Preparación de las evaluaciones del desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables. Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo. Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- ✚ Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores

en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

✚ Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

✚ Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:

1. Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
2. Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
3. Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.

4. Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
5. Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Métodos para reducir las distorsiones: cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación. Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro.

Elementos interculturales:

El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de ETNOCENTRISMO, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores.

Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales.

2.6 Responsabilidad de la evaluación

Existen diferentes formas para delimitar la responsabilidad sobre la que recae la evaluación del desempeño en una empresa, sin embargo es necesario definir que la evaluación del desempeño debe ser llevada a cabo, por el régimen de responsabilidad en línea y debe ser asesorada y vigilada por el departamento de Recursos Humanos y su Staff.

No es posible tener una evaluación centralizada totalmente donde el único encargado sea el área de Recursos Humanos y su Staff, tampoco es funcional que ésta sea realizada únicamente por los supervisores directos, es necesario

buscar un punto medio donde el proyecto, su construcción, su elaboración e implantación corresponda al área de Recursos Humanos, y en cuanto a su aplicación y ejecución, sea menester de un órgano descentralizado, que pueda ser una comisión especial o el jefe o supervisor directo, dependiendo claro está, de las necesidades y características de la empresa.

El desarrollo de un sistema de evaluación debe buscar un equilibrio como se ha mencionado anteriormente. La definición de responsabilidad es de suma importancia, pues de esto depende en gran medida la eficacia de los resultados.

Si consideramos como responsables a los jefes directos es posible que ellos tengan el conocimiento del desempeño real de los empleados, sin embargo estos generalmente no poseen el conocimiento adecuado para desarrollar un plan sistemático y objetivo, lo cual provocaría fugas de información y una evaluación poco profesional, es por eso que es necesario que el área de Recursos Humanos y el supervisor directo trabajen conjuntamente, para que el jefe aplique la evaluación en su área con el conocimiento y la experiencia que este tiene de sus empleados, mientras que el órgano staff de Recursos Humanos, implanta, supervisa, desarrolla y controla el sistema, de esta forma ambas partes mantienen su línea de autoridad.

En algunas empresas se han implementado comisiones especiales de evaluación constituidas por individuos pertenecientes a diversos departamentos, bajo este sistema la evaluación es colectiva y todos los miembros tienen igual responsabilidad.

La comisión esta formada por diferentes miembros, permanentes y transitorios, los miembros permanentes participan en todas las evaluaciones y su papel consiste en el mantenimiento del equilibrio de los juicios y de la consistencia del sistema.

Los miembros permanentes estarían representados por un elemento de la dirección. En algunos casos el mismo presidente, el responsable del Area de Recursos Humanos, especialistas del Staff encargados de la evaluación del desempeño.

2.7 Métodos de evaluación del desempeño

2.7.1. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

- ✚ Escalas de puntuación: el evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos. Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados. Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.
- ✚ Lista de verificación: requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno. El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de

personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

✚ Método de selección forzada: obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases. Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

✚ Método de registro de acontecimientos críticos: requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado. Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones. Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

- ✚ Escalas de calificación conductual: utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.
- ✚ Método de verificación de campo: un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información. La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades. Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.
- ✚ Métodos de evaluación en grupos: los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado. Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el

empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas.

- ✚ Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto. Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación.
- ✚ Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia. Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados).
- ✚ Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

2.7.2 Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- ✚ Autoevaluaciones: llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El

aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.

- ✚ Administración por objetivos: consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.
- ✚ Evaluaciones psicológicas: cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.
- ✚ Métodos de los centros de evaluación: son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro

especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

2.7.3 Método de evaluación del desempeño y de la rentabilidad de la capacitación (El método de Casio- Ramos)

El método de Casio-Ramos para evaluar la rentabilidad de la capacitación se basa en la estrategia comparativa del desempeño en las funciones específicas de un cargo antes (ex antes) y después (ex post) de realizar una acción de capacitación. Lo interesante del método es que se propone valorar económicamente cada función del cargo en que se requiere mejorar desempeño, por lo cual se tiene una base de comparación expresada monetariamente.

La estrategia sigue los siguientes pasos:

1. Identifique las funciones asignadas al cargo en que se realizará la medición. Esta fase del modelo implica la aplicación de técnicas conocidas para la descripción de cargos, tales como el Análisis Funcional, DACUM, AMOD y otras similares
2. Identifique el tipo de competencias que necesita desarrollar o dominar el trabajador para realizar exitosamente cada función asignada al cargo. Defina los módulos de capacitación que deben ser acreditados por el trabajador para certificar su competencia en la función.
3. Califique el impacto de cada función del cargo en el resultado o desempeño de la misma. Para este propósito utilice los siguientes criterios de puntuación.
 - La dificultad de la función para ser aprendida y realizada con eficacia
 - La importancia de la función en relación con el desempeño de la unidad o proceso
 - La frecuencia con que se realiza la función.

a) Ejemplo de Escala para medir la variable: Dificultad

Escala	Concepto
1	Fácil de aprender Requiere poca concentración Ningún conocimiento de principios básicos
2	Se requiere alguna práctica para aprender y mantener un nivel de eficiencia Necesita concentración Se requiere el dominio de algunos principios básicos
3	Se requiere una práctica constante Resulta esencial el dominio de principios básicos Se requiere tomar decisiones
4	Difícil de aprender La experiencia mejora el desempeño Se requiere alto nivel de concentración y de toma de decisiones Se manejan múltiples factores y actividades simultáneas.

b) Ejemplo de Escala para medir la variable: Importancia

Escala	Concepto
1	De poca importancia para el desempeño de la unidad. Los errores no afectan
2	De cierta importancia para el desempeño de la unidad Los errores pueden provocar inconvenientes.

3	De mayor importancia para el desempeño de la unidad Los errores y fallas de ejecución pueden provocar pérdidas en el negocio o costos financieros
4	La unidad NO puede funcionar si no se realiza correctamente la función.

Escala para medir la variable frecuencia

La variable frecuencia representa el porcentaje de tiempo que toma la función respecto el total de la jornada, su valor debe estar entre 1 y 100 y la suma de las frecuencias asignadas siempre debe ser 100.

4° Combine los criterios que determinan el impacto de la función en el desempeño del trabajador obteniendo el indicador de impacto DIF (dificultad* importancia * frecuencia)

5° Pondere el impacto de cada función en el desempeño del cargo dividiendo el total de puntos que le asignó por el puntaje total de la calificación en los tres factores.

6° Evalúe económicamente el valor de cada función multiplicando la ponderación de la función del paso anterior por la remuneración del trabajador.

$$\text{Valor por función} = \text{Ponderación}_i * \text{Remuneración}$$

7° Califique el desempeño del trabajador en cada función utilizando la escala 0-1.

8° Valore económicamente el desempeño del trabajador en cada función, realizando la siguiente operación

$$\text{Valor del desempeño} = \text{Valor por función} * \text{Calificación}$$

Esta valoración permite identificar funciones que están bajo el estándar si está calificando a los trabajadores en una determinada función, o le permite identificar los trabajadores que no logran el estándar si está calificando un solo trabajador en las distintas funciones de su cargo.

9° Realice la acción de capacitación en la función y en los trabajadores que pueden mejorar su desempeño.

10° Califique de nuevo a los trabajadores capacitados. Ahora estamos en condiciones de establecer los beneficios de la capacitación, comparando los valores " ex antes" de la capacitación y " ex post" de la capacitación.

2.7.4 Método de 360 grados

Cuando son los jefes los que son evaluados por los empleados, la aureola de la legitimidad se esfuma Nadie tiene ninguna duda sobre la legitimidad de que su jefe lo evalúe. Es más, aunque la empresa para la que uno trabaja no tenga instalado un sistema formal de evaluación de desempeño, todo trabajador se sabe observado y calificado constantemente. Si uno preguntara a un supervisor quién es su mejor empleado y quién el peor, seguramente tendría una clara respuesta, sin necesidad de formularios ni de entrevistas. Pero cuando son los jefes los que son evaluados por los empleados, la aureola de la legitimidad se esfuma. Y no sólo los jefes dudan de las bondades de ser evaluados por sus subordinados.

Tampoco es una tarea fácil para los empleados, devenidos en evaluadores de sus propios supervisores. De eso se trata, precisamente, el método de evaluación de desempeño de 360 grados según el cual, como su nombre lo indica, el jefe evalúa a sus empleados y éstos, a su vez, evalúan a su jefe.

Este método ha crecido mucho en popularidad en los últimos tiempos. Un poco porque es novedoso y se puso de moda. Pero también, cuando se realiza correctamente, es una técnica relativamente barata, aplicable a toda la organización y focalizada en el desempeño personal".

La pregunta obvia es, entonces, por qué falla tantas veces. Goodge y Watts proponen un plan de seis pasos para evitar el fracaso y asegurar los beneficios de la aplicación del feedback 360, sobrenombre cotidiano de la técnica en cuestión en la jerga del management.

El primer paso, predecible por cierto, es alinear el sistema de evaluación de desempeño, cualquiera que éste sea, pero en particular si es el feedback 360, a la estrategia general de la compañía. El hecho de que sea visto como algo esencial a la estrategia corporativa provocará un apoyo más sólido de la alta gerencia. Por otra parte, los beneficios se verán reflejados en los resultados globales.

El segundo paso, lleno de sentido común, consiste en encarar un estudio de factibilidad previo a la implementación del sistema. El feedback 360 rendirá mejores frutos si en la empresa hay diferencias marcadas de desempeño entre los mejores y los peores trabajadores, porque así se evidencia que el problema con estos últimos está centrado en sus competencias. El otro tema para tener en cuenta es si cada persona que será evaluada tiene al menos seis subordinados o

clientes internos que puedan juzgar su desempeño. Por último, hay que verificar si se contará con los recursos para los planes de capacitación y desarrollo que deberían seguir a la evaluación. Si no, se verá todo como un ejercicio inútil, como el medio transformado en un fin en sí mismo.

Tercero, armar un buen cuestionario, con preguntas simples basadas en indicadores de comportamiento observables y adecuados para el puesto y la organización. Goodge y Watts sugieren exigir una cantidad mínima de respuestas críticas, para evitar que el feedback sea puros elogios y para que resulte más fácil percibir las necesidades de desarrollo.

En cuarto lugar, es indispensable hacer una prueba piloto para ver cómo reaccionan diferentes personas al nuevo sistema y para ajustar no sólo el cuestionario, sino también el proceso de devolución de los resultados en el nivel personal e institucional.

Quinto paso: ir implementando el sistema de a poco, comenzando por aquellos sectores donde se prevea que habrá menos resistencia, o incorporarlo disfrazado como parte de alguna actividad de capacitación. Sólo de este modo podrá construirse la confianza necesaria para lograr respuestas sinceras y aceptación de las críticas recibidas con carácter constructivo. Los empleados se convencerán de que evaluaciones negativas de sus jefes no desatarán cazas de brujas y los jefes se convencerán de que las críticas les son útiles para mejorar sus desempeños para bien propio y de la compañía.

Por último, no olvidar que el método de evaluación es sólo un medio para un fin, a saber, el perfeccionamiento de las competencias de todos los miembros de la organización y, por medio de él, la mejora de los resultados de la empresa. Para eso, es indispensable que, a partir de las conclusiones de la evaluación, cada uno diseñe junto con su jefe un plan de mejoramiento del desempeño. Y concretarlo. Para eso, el 80% del presupuesto asignado a la implementación y administración del nuevo sistema de evaluación debería destinarse a los planes de desarrollo y sólo el 20% a la etapa de evaluación en sí misma.

Goodge y Watts dejan de lado algunos aspectos que resultan cruciales para la implementación del feedback 360, como la incidencia del aspecto emocional y afectivo en el manejo del feedback, el aseguramiento de la confidencialidad, la formación de los evaluadores, etcétera. Pero los pasos que indican son acertados y cada experiencia deberá llenar los vacíos que se vayan presentando. En este tema, también, cada empresa es un mundo

2.8 Implicaciones del proceso de evaluación.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea.

Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

Capacitación de los evaluadores:

Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea.

Dos problemas esenciales son la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor.

Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

2.9 Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal (Le entrevista).

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

Entrevistas de evaluación:

Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas. Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño.

La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

2.10 Cómo supervisar y apoyar al personal

- ✚ Establecer objetivos de desempeño específicos para y con cada miembro del personal.
- ✚ Desarrollar un horario de supervisión que muestre las fechas y horas de las sesiones de supervisión y distribuirlo al personal.
- ✚ Desarrollar una lista de supervisión que enumere lo que se va a observar, los datos que se van a recolectar y las actividades de apoyo al programa para cada sesión.
- ✚ Las sesiones de supervisión como mínimo consisten en:
 - ✚ La revisión de las actividades de los últimos tres a seis meses.
 - ✚ Un plan para actividades futuras.
 - ✚ Una discusión sobre las preocupaciones del empleado.
- ✚ Revisar las notas de las sesiones de supervisión inmediatamente después de éstas, escribir las actividades de seguimiento que se prometieron durante la sesión y cumplirlas.
- ✚ Resolver problemas de desempeño de una manera razonable y en el menor tiempo posible y encontrar soluciones adecuadas con la ayuda de los empleados en cuestión.
- ✚ Utilizar técnicas de solución de conflictos y manejar éstas de una manera equitativa y en el menor tiempo posible.
- ✚ Prestar atención a la calidad del ambiente de trabajo y realizar los ajustes necesarios.
- ✚ Utilizar técnicas de motivación del personal.
- ✚ Proporcionar una retroalimentación constructiva regular.
- ✚ Realizar reconocimientos de desempeño de los empleados, proporcionando a éstos el tiempo y la oportunidad para comentar sobre la efectividad de sus supervisores.

3. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional es la materia que busca establecer en que forma afectan los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa.

El estudio del comportamiento que tienen las personas dentro de una empresa es un reto nunca antes pensado por los gerentes y que hoy constituye una de las tareas más importantes; la organización debe buscar adaptarse a la gente que es diferente ya que el aspecto humano es el factor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los logros de la organización.

El comportamiento organizacional es una disciplina que logra conjuntar aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento verbigracia la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras.

Dentro del estudio del comportamiento organizacional consideraremos variables dependientes e independientes.

Las variables dependientes son:

Productividad.- la empresa es productiva si entiende que hay que tener eficacia (logro de metas) y ser eficiente (que la eficacia vaya de la mano del bajo costo) al mismo tiempo.

Ausentismo.- toda empresa debe mantener bajo el ausentismo dentro de sus filas porque este factor modifica de gran manera los costos, no cabe duda que la empresa no podrá llegar a sus metas si la gente no va a trabajar.

Satisfacción en el trabajo.- que la cantidad de recompensa que el trabajador recibe por su esfuerzo sea equilibrada y que los mismos empleados se sientan conformes y estén convencidos que es eso lo que ellos merecen.

Las variables independientes que afectan el comportamiento individual de las personas son:

Variables del nivel individual.- que son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.

VARIABLES A NIVEL DE GRUPO.- el comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras es muy distinto por lo que es factor de estudio.

3.1 Fundamentos del comportamiento individual

Es valioso empezar a observar los factores que son fácilmente de identificar en todas las personas que son, las características biográficas:

Edad.- se dice que las personas de mayor edad son menos productivas y no es así ya que a diferencia de los jóvenes estos poseen experiencia y difícilmente son remplazados. También se dice que entre más viejo se vuelve una persona menor son las ganas de perder su empleo por las faltas de oportunidades que tienen. Sin embargo una persona de mayor edad puede ser parte del ausentismo debido a las enfermedades que puede contraer.

Género.- lo primero que debemos tomar en cuenta es que entre hombres y mujeres las diferencias son pocas en el desempeño del trabajo. En cuanto a los horarios de trabajo la mujer prefiere uno donde le permita combinar sus actividades de trabajo, así también según estudios las mujeres tienen mayores índices de ausentismo debido a que se vive en una cultura donde la mujer está ligada a situaciones de casa y familia:

Estado civil.- no hay pruebas acerca de que este factor influya mucho pero se cree que el hombre casado es más responsable, tiene pocas ausencias y están más satisfechos en su trabajo debido a que tienen una familia y necesitan velar sus intereses.

Antigüedad.- esta marca la situación de que la antigüedad dentro del trabajo marca la productividad de forma positiva entre más tiempo tiene en la empresa más se perfecciona en su trabajo. Además que se está más satisfecho con lo que se hace. Pero en lo que respecta a rotación no es tan bueno el panorama ya que a veces por no crear antigüedad se da por terminada las relaciones de la empresa con el trabajador.

3.2 Habilidades y Aprendizaje

Este término se refiere a la capacidad de una persona para llevar a cabo diversas actividades, donde cada una de las personas no son iguales por lo que se busca adecuar las habilidades las personas y encontrar la manera adecuada de usarlas.

Habilidades intelectuales.- son aquellas que utilizamos para realizar las actividades mentales, este se puede medir a través de test o pruebas para organizaciones, escuelas, dependencias gubernamentales, hay siete dimensiones: aptitud numérica, comprensión verbal, velocidad perceptual, razonamiento inductivo, visualización espacial y memoria.

Habilidades físicas.- son requerimientos necesarios para hacer tareas que demandan fuerza, vigor, destreza, donde la capacidad física es la que será identificada por la gerencia.

Personalidad Se habla de la personalidad que es la forma en que la persona actúa con los demás y actúa ante su entorno. Se va formando a lo largo de la vida de la persona y con base a varios factores; la herencia, factores que se dieron en el nacimiento como la estatura, peso, género, temperamento, físico; el ambiente, los primeros aprendizajes, la forma en que crecimos, la cultura que nos dieron, los grupos sociales que nos rodearon.

Se habla de la búsqueda de encontrar todas aquellas características de la personalidad que permitan identificar a las personas, al final de varios estudios se han considerado 16 características que son las que reflejan en forma más general el comportamiento de un individuo en forma específica. A través del indicador de tipo Meyers-Briggs (MBTI por sus siglas en inglés) que es un examen de personalidad de 100 preguntas se clasifica los individuos en cuatro tipos de personalidad: extrovertidos o introvertidos, sensibles o intuitivos, racionales o pasionales y perceptivos o juiciosos.

Los atributos de la personalidad de mayor influencia en el CO.- se consideran aquí a estos llamados pronosticadores que se encontraron dentro de las organizaciones:

Locus de control o lugar de control.- hay personas que piensan que ellos son responsables de su estilo de vida y su destino. De forma interna, controlan lo que les pasa o de forma externa, a través de fuerzas exteriores.

Maquiavelismo.- Toma el nombre por Maquiavelo quien escribió acerca de cómo ganar y usar el poder. Este tipo de personas cree que el fin justifica los

medios, les gusta manipular más y ganar más por lo que no son fáciles de persuadir

Autoestima.- es el grado en que se es aceptado por uno mismo, esta característica determina en muchas ocasiones el grado de éxito de las personas, todos aquellos que tengan una autoestima alta serán capaces de enfrentar retos fuera de sus miedos o condicionantes, además de que no serán tan susceptibles a las situaciones del exterior.

Auto monitoreo.- ser capaz de adaptar mi comportamiento a las situaciones que se presentan en la vida cotidiana de eso se trata este punto habla de las personas con alto auto monitoreo pueden mostrar diversas caras de si mismos según como se requiera aunque algunas veces sean contradictorias pero serán considerados para ascensos dentro de la empresa o de otras organizaciones.

Toma de riesgos.- se refiere a que en los puestos de gerencia dentro de una empresa debe de buscarse aceptar las responsabilidades al tomar decisiones. Según estudios en el grado en que se adopten los riesgos depende en algunas ocasiones del puesto que se desempeña.

Aprendizaje

Es el cambio que se da en cualquier momento que modifica nuestro comportamiento, y que va ligado a la experiencia adquirida a lo largo del tiempo. Se puede tener el conocimiento de situaciones o actividades pero el aprendizaje se basa en que apliquemos ese conocimiento. Con base en el reforzamiento positivo puede buscarse la manera de incrementarse el rendimiento de las personas, ya que se observa aquel comportamiento buenos son recompensados, es mejor reforzar que aplicar castigos (solo pueden provocar efectos negativos)

3.3 Valores, actitudes y satisfacción en el trabajo

Debemos tomar que en cuenta que el término de satisfacción en el trabajo siempre será un punto calve que debemos de tratar ya que de ello depende que el empleado se sienta conforme y demuestre que tan productivo es. Sin embargo, los valores son formas básicas de modos de conducta que afectan el comportamiento del empleado y también los debemos tomar en cuenta.

Todas las personas poseemos un sistema de valores con base a la jerarquía de importancia relativa que nosotros le damos.

Los valores son objeto de estudio pues son la base para entender las actitudes y las motivaciones y porque influyen en nuestra percepción., todos los valores de cada persona tienen una fuente de donde provienen que son la familia, los amigos, la escuela con los maestros, la cultura del país donde se viva; pero los valores que regularmente mostramos son los que adquirimos en los primeros años de nuestra vida. Es así que los valores pueden clasificarse y así poder determinar de una forma lógica que tipo de comportamiento tendrá el empleado a partir de esta tipología. Los valores forman parte de la personalidad lo que representa que este tipo de convicciones estarán presentes durante toda la vida del individuo y que estas manifiestan una visión de lo correcto e incorrecto desde el punto subjetivo de la persona.

Las actitudes son aprobaciones o desaprobaciones a través de enunciados llamados de evaluación es decir es la forma de representar como se siente una persona. Las actitudes no son lo mismo que los valores pero están interrelacionados. Igual que los valores las actitudes las adoptamos de los padres, grupos sociales, maestros. Nacemos con cierta predisposición y a medida que vamos creciendo tomamos los que vemos de las personas que respetamos, admiramos o se dice incluso de los que tememos. Vamos moldeando nuestras actitudes al ir observando a los demás. Se dice también que las actitudes son más inestables ya que son moldeables a la conveniencia de personas o empresas obteniendo de ellas un comportamiento deseable.

Los tipos de actitudes que se consideran son aquellos que se relacionan con el trabajo y son los que el Comportamiento Organizacional enfoca en mayor forma y son tres actitudes:

Satisfacción en el trabajo.- que es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establece actitudes muy positivas y benéficas

Compromiso con el trabajo.- un término recién tomado para su estudio el cual establece que es el que mide el grado en el que la persona se valora a si mismo a través de la identificación sociológica en su puesto dentro de la empresa. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan.

Compromiso organizacional.- es aquella que se refiere a que el empleado se identifica con la empresa, metas, objetivos y que esta metido en ello como cualquier otro que labora ahí, es decir este se refiere a identificarse con el servicio persona a la organización y el compromiso con el trabajo a identificarse con su labor específica.

Las actitudes de las personas son sumamente cambiantes situación que los gerentes han observado y que buscan encontrar solución, se hace referencia a que las situaciones que el empleado anteriormente asumía son posibles limitantes para un desarrollo de la persona en el presente y en el futuro.

Por lo que las empresas invierten en entrenamientos que permitan moldear nuevamente las actitudes de los empleados

La satisfacción en el trabajo implica como medir este tipo de satisfacción, que lo determina y como afecta en la productividad del empleado

El trabajo no solo es realizar tus tareas específicas, además existe el roce con otro personal, normas y procedimientos establecidos, es decir, que la satisfacción en el trabajo tiene como base la suma de todas estas actividades.

Existen dos métodos para la medición de este concepto:

1. Escala global única.- Preguntar a los empleados "considerando todo, ¿Cuán satisfecho estas con tu trabajo? Las respuestas se adoptan en una escala del 1-5 la cual establece dos extremos como respuesta "altamente satisfecho" y "altamente insatisfecho".
2. Calificación de la suma.- este identifica puntos clave del trabajo de las personas y pregunta acerca de ellos, sumando los resultados a través de una escala.

La satisfacción en el trabajo puede ser determinada por el tipo de actividades que se realizan (es decir, que el trabajo tenga la oportunidad de mostrar tus habilidades y que ofrezcan un cierto grado de desafío para que exista el interés). Que los empleados sean bien recompensados a través de sus salarios y sueldos acordes obviamente a las expectativas de cada uno. Que las condiciones del trabajo sean adecuadas, no peligrosas o incómodas lo cual hace mejor su desempeño. Además los empleados buscan dentro del trabajo que su jefe inmediato sea amigable y comprensible y que los escuche cuando sea necesario.

La insatisfacción en el trabajo se refleja en la salida de los empleados inminente o que expresen situaciones que ayuden a mejorar las relaciones obrero-empresa, también de forma leal esperar que las condiciones mejoren.

3.4 Motivación

3.4.1 Conceptos Básicos de la motivación.

No debemos de encasillar a las personas a través de ciertas actitudes que adoptan, sino que debemos tomar en cuenta la situación que hace que la persona actúe de esa forma.

La motivación puede definirse como la voluntad que tienen los individuos para realizar esfuerzos hacia las metas que tienen las organizaciones satisfaciendo al mismo tiempo necesidades individuales.

Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentre con resultados negativos que alteren este estado persona, se dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo., las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren con juntarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

Durante el estudio del cual ha sido objeto la motivación se han desarrollado varias teorías acerca de la misma las cuales en su contexto han sido muy atacadas y cuestionadas en la actualidad, la mayoría realizadas durante los años cincuentas y que debemos de conocer ya que son la base de las teorías actuales y que aun se utilizan por los gerentes para explicar los conceptos de motivación.

Teoría de la Jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow).- la más conocida que estipula que el hombre tiene 5 necesidades jerarquizadas:

Fisiológicas.- necesidades físicas hambre, sed, sexo.

Seguridad.- protección del daño físico y emocional.

Social.- la aceptación, los amigos, el afecto.

Estima.- interna, el ser autónomo, los logros y el entorno que rodea a la persona.

Autorrealización,. Convertirse en lo que es capaz de volverse por su mismo esfuerzo, la satisfacción que uno provoca, la forma eficaz de hacer las cosas.

Maslow separó estas necesidades en de orden bajo (las necesidades fisiológicas y de seguridad) y de orden alto (social, la estima y la autorrealización), se diferencian en el sentido de que los de nivel alto se satisfacen internamente y los de nivel bajo de manera externa).

Teoría X y teoría Y.- creada por Douglas McGregor el cual propuso dos posiciones del ser humano extremadamente opuestas una la teoría x (negativa) y otra (positiva) teoría Y.

McGregor establecía de acuerdo a la teoría X, cuatro premisas que todos los gerentes adoptaban.

- ✚ A los empleados les disgusta trabajar por lo que tratarán de evitarlo.
- ✚ Ya que no les gusta trabajar hay que controlarlos, reprimirlos y ser amenazados.
- ✚ Los empleados buscaran evitar la responsabilidad y buscaran dirección formal siempre que les sea posible.
- ✚ La Mayoría de los que trabajan consideran la seguridad ante todo y no muestran una buena motivación

Y la teoría Y:

- ✚ los empleados ven en el trabajo la manera de descansar.
- ✚ si los empleados se comprometen con sus objetivos buscaran que ellos mismos se dirijan a través de apoyo de la gerencia.
- ✚ la mayoría de las personas buscan encontrarse con la responsabilidad.
- ✚ el hecho de que no seas parte de los puestos gerenciales no te excluye de tomar decisiones innovadoras que beneficien a la empresa.

La teoría de la motivación-higiene.- (Frederick Herzberg).- concluyo que la gente cuando se siente bien responde de una manera y por lo contrario cuando se siente mal lo hace de manera distinta.

Teorías contemporáneas.- se les llama así porque son el fundamento de estudio que se toma en cuenta en la actualidad, no porque se hayan descubierto hace poco.

Teoría ERG.- (Clayton Alderfer).- tres tipos de necesidades; existencia (las mismas que Maslow, fisiológicas y de seguridad), relación (el deseo de relacionarse con personas en sociedad) y las de crecimiento (desarrollo personal). Hay necesidades de nivel bajo que satisfacen las de nivel alto semejante a la jerarquía de necesidades.

Teoría de las necesidades de David McClelland.- son tres necesidades las que explican la motivación.-

De logro.- el de las personas que buscan el éxito a través de sus esfuerzos.

De poder.- hacer que otras personas se comporten como uno lo quiere a través de un control.

De afiliación.- las personas buscan relacionarse con otras de manera amistosa y cordial.

Teoría de la evaluación cognoscitiva.- habla acerca de que las recompensas que se de manera extrínseca como lo es salario puede provocar que el nivel de motivación disminuya porque no se toma en cuenta el nivel de satisfacción intrínseca que brinda el propio trabajo al empleado.

Teoría del establecimiento de metas. Sostiene que uno como persona al establecerse metas difíciles y específicas provocan en el individuo mayor grado de satisfacción y por consiguiente una buena motivación para seguir adelante creyendo en uno mismo.

Teoría del reforzamiento.- la situación interna del individuo no es tomada en cuenta sino que es lo que pasa con el individuo respecto a las acciones que toma dentro de la empresa

Teoría de la equidad.- esta se basa en el hecho de que un empleado observa las retribuciones que se le dan y las compara con la de otras personas buscando obtener la mayor cantidad de premios o bonos elaborando un juicio de lo que ellos aportan ala organización.

Teoría de las expectativas.- una persona tiene expectativas y busca cumplirlas el hecho de cumplirla y el grado de recompensa que obtenga será lo atractivo para ella

Ciclo Motivacional:

En cuanto a la motivación, podríamos decir que tiene diversas etapas, las cuales forman parte de un ciclo que se puede ilustrar como un círculo completo, en el cual se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él.

En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, provocaría la frustración de la persona.

Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo. La frustración puede llevarla tanto a

actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia.

Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones:

1. Desorganización del comportamiento
2. Agresividad
3. Reacciones emocionales
4. Alineación y apatía.

Diferencia entre Motivación y Satisfacción

Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Influencia del grupo en la Motivación:

Las personas tratan de satisfacer al menos una parte de sus necesidades, colaborando con otros e un grupo. En él, cada miembro aporta algo y depende de otros para satisfacer sus aspiraciones.

Es frecuente que en este proceso la persona pierda algo de su personalidad individual y adquiera un complejo grupal, mientras que las necesidades personales pasan a ser parte de las aspiraciones del grupo.

Es importante señalar que el comportamiento individual es un concepto de suma importancia en la motivación. Tiene como características el trabajo en equipo y la dependencia de sus integrantes. Para que pueda influir en un grupo, el gerente no debe tratarlo como un conjunto de individuos separados, sino como un grupo en sí.

Cuando los gerentes quieran introducir un cambio lo más apropiado sería aplicar un procedimiento para establecer la necesidad del cambio ante varios

miembros del grupo, y dejar que ellos de alguna manera, logren que el grupo acepte el cambio.

Es común que los integrantes de cualquier grupo, escuchen y den más importancia a lo que dice otro miembro del grupo que a las personas que sean ajenas a éste.

Cuando se trata de grupos se deben tener en cuenta ciertos requisitos básicos para lograr la motivación:

- Saber a quién poner en cierto grupo de trabajo
- Desplazar a un inadaptado
- Reconocer una mala situación grupal

Las diversas investigaciones realizadas han demostrado que la satisfacción de las aspiraciones se maximiza cuando las personas son libres para elegir su grupo de trabajo. De la misma forma, las satisfacciones laborales de cada integrante se acentúan en tales condiciones, tal vez se debe a que cada uno trabaja con empleados a los que estima, con quienes prefiere colaborar y los ajustes del comportamiento son relativamente pequeños.

Importancia del gerente en la Motivación:

Hay diversas cosas que un gerente puede realizar para fomentar la motivación de los trabajadores:

- ✚ Hacer interesante el trabajo: El gerente debe hacer un análisis minucioso de cuanto cargo tenga bajo su control. Hay un límite al desempeño satisfactorio que puede esperarse de personas ocupadas en tareas muy rutinarias. Es muy común que nos encontremos frente a personas que al ejecutar constantemente la misma simple operación sin cesar, desemboque rápidamente en la apatía y el aburrimiento de éstas.
- ✚ Relacionar las recompensas con el rendimiento: Hay muchas razones por las cuales los gerentes tienden a ser reacios para vincular las recompensas con el rendimiento. Suele haber recompensas aparte del sueldo que pueden ser vinculadas con el rendimiento. Éstas podrían incluir la asignación a tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.
- ✚ Proporcionar recompensas que sean valoradas: Muy pocos gerentes se detienen alguna vez a pensar qué tipo de retribuciones son más apreciadas por el personal. Habitualmente los administradores piensan

que el pago es la única recompensa con la cual disponen y creen además, que no tienen nada para decir con respecto a las recompensas que se ofrecen. Sin embargo, hay muchos otros tipos de recompensa que podrían ser realmente apreciadas por el personal. Vale destacar a modo de ejemplo al empleado a quien se le asigna para trabajar en determinado proyecto o se le confía una nueva máquina o herramienta; seguramente éste valoraría mucho este tipo de recompensa. Como síntesis podría decirse que lo más importante para el administrador es que sepa contemplar las recompensas con las que dispone y saber además qué cosas valora el subordinado.

- ✚ Tratar a los empleados como personas: Es de suma importancia que los trabajadores sean tratados del mismo modo, ya que en el mundo de hoy tan impersonal, hay una creciente tendencia a tratar a los empleados como si fueran cifras en las computadoras. Este es un concepto erróneo puesto que en lo personal creemos que a casi todas las personas les gusta ser tratadas como individuos.
- ✚ Alentar la participación y la colaboración: Los beneficios motivacionales derivados de la sincera participación del empleado son sin duda muy altos. Pero pese a todos los beneficios potenciales, creemos que sigue habiendo supervisores que hacen poco para alentar la participación de los trabajadores.
- ✚ Ofrecer retroalimentación (feed-back) precisa y oportuna: A nadie le gusta permanecer a oscuras con respecto a su propio desempeño. De hecho un juicio de rendimiento negativo puede ser preferible a ninguno. En esta situación, una persona sabrá lo que debe hacer para mejorar. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su rendimiento.

Es común que suela depositarse sobre la motivación empresarial la responsabilidad de la necesidad de encontrar formas de aumentar el rendimiento de los trabajadores con respecto a las tendencias negativas del desarrollo económico y social. Sin embargo, el problema radica en la aplicación de políticas inadecuadas en un contexto de la empresa u organización sin la motivación a sus trabajadores y la falta de profesionales capacitados para afrontar tales retos en el ambiente laboral. Para esto se debería incluir la motivación como influencia en la organización y mejorar su rumbo de ideas para poder competir en este mundo modernizado.

También es indispensable gobernar la globalización. Son necesarias políticas nacionales activas y la motivación como arma de la organización laboral para alcanzar estas metas y objetivos dentro del mundo competitivo.

Es de suma importancia mencionar que sólo lograron alcanzar altos niveles de desarrollo los países que se asociaron la motivación en las labores organizacionales, al orden global a partir de su propia integración y desarrollo motivacional internos. Esto es tan cierto actualmente como en el pasado.

3.5 Fundamentos del comportamiento de grupo

El hombre por naturaleza es un ser inminentemente social y el cual tiende a relacionarse con otras personas estableciendo grupos en la escuela, en su zona donde vive y por supuesto en su trabajo los grupos son espacios donde interactúan dos o más personas que trazan objetivos particulares. Se denominan grupos formales a aquellos que se forman dentro de un empleo que tienen trabajos específicos a realizar y grupos informales al grupo de amigos por ejemplo con que cada quien prefiere juntarse aquí en la escuela que solo nos liga el hecho de tener cosas afines.

El comportamiento de los grupos es un problema que los gerentes han buscado estudiar se ha establecido una serie de pasos donde se explica el desarrollo del grupo.

Así es que primero tenemos la formación, la tormenta (situación de conflicto debido a las restricciones de cada grupo), la normatividad (cuando se establecen correctamente las formas de actuar dentro de este conjunto), el desempeño (es cuando ya te pones a realizar el objetivo de haberse juntado con esa persona), y en algunos casos esta el movimiento (que se refiere a que hay que estar concientes de que el grupo puede deshacerse ya que el objetivo principal ha sido resuelto y resulta poco llamativo para los demás).

En la formación de un grupo de trabajo se ven involucrados aspectos como el de la estrategia que tiene la organización para el logro de las metas deseadas; la forma que los jefes que llevaran el control de un grupo como eran informados acerca del acercamiento en el logro de los objetivos por el cual el grupo fue formado; los tipos de procedimientos, normas reglas y políticas que la empresa crea para que el comportamiento de los empleados sea la más homogénea, tiene también mucho que ver los recursos de que la empresa disponga para facilitar o complicar el logro de resultados; pero no todo esta en el grupo sino también en

la empresa para que escoja a los mejores recursos humanos que cumplan con las necesidades que el reto de lograr objetivos implique y como podemos olvidar la cultura organizacional que la organización tiene ya que la creación de un grupo es la formación de un subsistema dentro de un sistema establecido.

El hecho de que un individuo trabaje solo a que se le establezca en un grupo donde socializa, comparte con los demás, confronta sus diferencias y a veces deja de lado sus propios intereses buscando uno solo común es un cambio que se ha dado y que resulta de interés para todas las personas.

El trabajo de los gerentes no termina cuando un grupo es capaz de interactuar bien y de ser maduros con las responsabilidades que tienen. Porque si los dejan se pueden volver complacientes se debe de seguir asesorando, guiando de vez en cuando, buscar que se desarrollen más y que busquen el cumplimiento de objetivos más altos claro que esto tiene que ser remunerado de otra forma para que el grupo siga respondiendo

3.6 Comunicación

La comunicación término que refleja el interés de transmitir información, ideas, sentimientos, pensamientos, conceptos con el fin de que sean entendidos y que tengan la posibilidad de ser aplicados en algo de interés común o particular.

El proceso de la comunicación se da a través de una fuente (información), la codificación, el mensaje, el canal, la decodificación, el receptor y la retroalimentación.

La mala comunicación puede causar situaciones trágicas como lo es en un aeropuerto, algunas situaciones que nos pueden impedir una buena comunicación son el ruido un mal canal, que el emisor use un tipo de codificación y el receptor lo decodifique de otra forma en este caso en particular por la cultura, las costumbres etc.

Existen direcciones en la comunicación:

Puede realizarse de manera descendente que va de los puestos gerenciales a los niveles más bajos, por ejemplo el notificar a los operarios de producción que debido a su esfuerzo la empresa logro grandes utilidades y que se llevaran a la bolsa un bono esta noticia se les hará llegar a través de un memorando; la comunicación además se lleva a cabo de manera ascendente, de manera contraria a la anterior, prueba que las personas de un puesto inferior

hagan llegar sus quejas o sugerencias a su jefe inmediato a la dirección general si así lo requiere el caso.

Otra forma de comunicarse es de manera lateral que es aquella que se da entre los mismos miembros del grupo.

Existen canales de comunicación que se presentan dentro de una organización las redes formales que son aquellas que se relacionan a las actividades de la empresa y se lleva a cabo de manera descendente. Y la red informal que comúnmente se les llama chisme.

También debemos manejar que los humanos tenemos la posibilidad de comunicarnos de manera no verbal aprovechamos nuestro cuerpo para representar situaciones, sentimientos o ideas que se tienen. Donde nuestro cuerpo en la mayoría de las ocasiones complementa la comunicación oral dándole énfasis o entonaciones a lo que se dice. Un simple gesto, un movimiento de nuestro cuerpo dice más que las propias palabras.

Evitemos que dentro de nuestra comunicación se manipule la información que queremos dar, que lo que se transmita sea ofensivo para las personas que pueden caer en una actitud defensiva creyendo que la misma constituye una amenaza para su puesto

Cuidemos nuestro lenguaje cosa que sucede de manera común es que algunos conceptos que nosotros manejamos con regularidad sean completamente desconocidos para otros o puede malinterpretarse ya que la edad, la cultura, la educación constituyen variables que influyen en las personas sobre su manera de hablar y entender las palabras.

Con la llegada de nuevos medios electrónicos (teléfono, computadoras, e-mail, servidores), facilitan la comunicación y por ende las barreras se han minimizado. Esto ha revolucionado la obtención de información de manera ágil y rápida la localización de las personas (beeper y celulares) en cualquier momento y las comunicaciones en línea (teléfonos con pantalla digitales o videoconferencias) tanto dentro de este nuestro país como con el extranjero.

3.7 Clima organizacional

3.7.1. Que es clima organizacional

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren

en un medio laboral. La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- ✚ 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 interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- ✚ Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- ✚ El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- ✚ Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- ✚ Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- ✚ Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basada en los factores anteriores podemos decir que el Clima Organizacional es: un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

3.7.2 Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger 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, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a

través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros.

Otros autores sugieren medir el Clima Organizacional por medio de las siguientes dimensiones:

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso
3. Actitudes hacia el contenido del puesto
4. Actitudes hacia la supervisión
5. Actitudes hacia las recompensas financieras
6. Actitudes hacia las condiciones de trabajo
7. Actitudes hacia los compañeros de trabajo

* ver anexo para las funciones del clima organizacional

3.7.3 Resultados que se obtiene de un diagnostico de clima organizacional

3.7.3.1 DO: Diagnostico Organizacional

La lista siguiente muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del DO:

1. Retroalimentación. Eso se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, etcétera, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas. Aquí se supone que la conciencia de que

"éste es el nuevo juego de pelota", o de que "ahora estamos jugando con una nueva serie de reglas", es una causa de cambio en la conducta individual. Además, la conciencia de las normas disfuncionales actuales puede servir como un incentivo para el cambio. Cuando las personas ven una discrepancia entre los resultados que están produciendo sus normas actuales y los resultados deseados, esto puede conducir al cambio. Este mecanismo causal probablemente está operando en la formación de equipos y en las actividades intergrupo de formación de equipos, en el análisis de la cultura y en los programas de sistemas sociotécnicos.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. Los individuos y los grupos aislados tienden a desarrollar una "visión de túnel" o de "autismo". La creciente comunicación contrarresta esta tendencia. La creciente comunicación, permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas. Este mecanismo es la base de casi todas las intervenciones del DO. La regla empírica es: lograr que las personas hablen e interactúen en nuevas formas constructivas y de ello resultarán cosas positivas.

4. Confrontación. El término se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. Hay muchos obstáculos para el crecimiento y el aprendizaje; siguen existiendo cuando no se observan y se examinan en forma activa. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de terceras partes y la negociación del rol.

5. Educación. Esto se refiere a las actividades diseñadas para mejorar a) el conocimiento y los conceptos, b) las creencias y actitudes anticuadas, c) las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio. Desde hace mucho tiempo, la educación ha sido una técnica de cambio aceptada. La educación es el principal mecanismo causal en el modelamiento de la conducta, el análisis del campo de fuerzas, y la planificación de la vida y carrera.

6. Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de

problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad de vida en el trabajo (CVT), la formación de equipos, la retroalimentación de encuestas, y las juntas de Confrontación de Beckhard. Es muy probable que la participación desempeñe un rol en la mayor parte de las intervenciones del DO.

7. Responsabilidad creciente. Esto se refiere que aclaran quién es responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos dos aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño. Las intervenciones del DO que incrementan la responsabilidad son la técnica del análisis del rol, el delineamiento de responsabilidades, la Gestal del DO, la planificación de la vida y carrera, los círculos de calidad, la administración por objetivos (APO), los equipos autodirigidos, y la participación.

8. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, "reunir a todo el sistema en la habitación", los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos autodirigidos, etcétera.

Estas son algunas de las áreas que se deben considerar cuando se planifican los programas de DO, se eligen las intervenciones de éste, y se ponen en práctica y se administran las intervenciones de DO. Se aprende mediante la experiencia, lecturas, talleres, maestros, y reflexionando acerca de los éxitos y fracasos.

3.7.4 Importancia del clima organizacional en la administración de empresas

Hablar de cultura en administración no solo implica una mayor riqueza en los estudios organizacionales al adoptar los conocimientos y metodologías de otras disciplinas como la sociología, la antropología y la psicología, ni el mero análisis positivista de variables, en la búsqueda por elevar la productividad y la calidad; la cuestión va más allá, implica reformular la serie de ideas que han

regido los paradigmas organizacionales y que resultan ser, la mayoría de las veces, homogeneizadores, universalistas y lineales. Sin duda, al hacer el mejor uso de esa reformulación para el desarrollo organizacional, estaremos hablando no sólo de una mejora sustancial en la empresa, sino también en la sociedad.

Es innegable la necesidad de crear una cultura organizacional propia, ante la importancia estratégica que adquieren las actividades de investigación y desarrollo experimental para el crecimiento y autonomía de los países subdesarrollados, pues éstos no tienen forma de incorporarse ampliamente a la nueva revolución tecnológica en marcha si no generan capacidades endógenas de creatividad, selección de tecnologías, especialización de su propia producción de conocimientos e información y reflexión independientes acerca de sus problemas y de las capacidades disponibles para su solución.

Por tanto, debe reconocerse la función clave que cumple el ámbito cultural al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio para la construcción de una modernidad latinoamericana en momentos de crisis que llevan a cuestionar, en muchos casos, la modernidad occidental.

Parece claro que en el futuro inmediato la economía y el desarrollo de los países latinoamericanos dependerá en gran medida de la capacidad de producir conocimientos básicos y aplicados, en los que se encontrarán los estilos gerenciales a acordes con la idiosincrasia y la cultura de cada país.

En este terreno, pues, resulta absolutamente necesario emprender estudios de diagnóstico de los diversos tipos de organización que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Deben estudiarse, por ejemplo, experiencias exitosas de organizaciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los nuevos gerentes. Asimismo, hay que examinar y estudiar las oportunidades de los países latinoamericanos para la creación de nuevas técnicas de gestión en beneficio propio; hecho que permitiría competir con eficacia e integrarse sobre la base de aportes gerenciales propios y específicos.

3.7.5 Diferencia entre clima y cultura organizacional

El debate sobre cultura y clima organizaciones radica en las diferencias metodológicas y epistemológica. La discusión no se refiere tanto al qué estudiar sino al cómo estudiarla.

Clima

Los investigadores del clima, con base en cuestionarios, trataron de caracterizar situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones y principios universales. Casi todos eran psicometristas quienes consideraban que el progreso consistía en mejoras incrementales dentro del contexto de este enfoque básico.

Cultura

Los investigadores de la cultura, con copiosas notas de campo, trataron de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones agregaban al sistema social del cual formaba parte y la importancia que el sentido o propósito tenía para el funcionamiento organizacional.

Clima organizacional

El clima se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Por eso puede haber un clima de satisfacción, resistencia y participación

Cultura organizacional

La cultura organizacional, atmósfera o ambiente organizacional, como se quiera llamar, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo. De esta forma, una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento.

3.8 La productividad

3.8.1 Elementos básicos para el mejoramiento de la productividad

Existen cuatro elementos básicos, sin cuya presencia resulta difícil considerar que la productividad pueda elevarse; ya que el proceso para lograrlo no se basa exclusivamente en las buenas intenciones de los miembros de una organización. Se requiere de esfuerzos y de la participación activa de todos los involucrados en llevar a cabo esta mejora. Estos elementos, que a continuación se enumeran y explican, sirven de fuerza motriz para impulsar y llevar a cabo mejoras en la productividad.

-  · Que la gente quiera lograrlo.
-  · Que la gente tenga con que lograrlo.
-  · Que la gente sepa cómo lograrlo.
-  · Que la gente sepa qué tiene que lograr.

Que la gente quiera lograrlo, según la OIT, una de las mayores dificultades con que se tropieza para obtener la cooperación activa de los trabajadores para el incremento de la productividad, es el temor que tal incremento conduzca al desempleo, es decir, que sus propios esfuerzos los lleven a quedarse sin empleo.

El incentivo económico es un elemento importante, sobre todo ahora que hay un salario castigado para el trabajador, sin embargo, para lograr incrementos en la productividad, es el temor que tal incremento conduzca al desempleo, es decir, que sus propios esfuerzos los lleven a quedarse sin empleo.

Que la gente tenga con que lograrlo. Las "Feudocracias" son limitantes, puesto que estorban a los procesos organizacionales al impedir que la información y comunicación entre los integrantes del organismo fluyan adecuadamente. En primer lugar, la forma en que tradicionalmente se han diseñado diversas tareas y las líneas de autoridad siguiendo esquemas sumamente rígidos, hacen que los integrantes de la organización no se vean entre sí como clientes- proveedores internos; como consecuencia, descuidan la forma en que se sirven recíprocamente. También se forman "feudocracias" operativas debido a la cultura sindical, ya que los operativos se niegan a hacer cualquier cosa que no esté comprendida en la descripción de sus puestos.

Para que el trabajador tenga con que lograr mayor productividad se requiere que cuente con el equipo industrial adecuado. La maquinaria obsoleta puede ser obstáculo para mejorar la productividad. Los equipos industriales en mal estado serán impedimentos para la elevación de la productividad, pues dificultan el desarrollo eficiente de las tareas.

Si una empresa mantiene atrasada su tecnología, es decir, no se preocupa por su desarrollo tecnológico, seguramente su productividad tenderá a disminuir conforme su tecnología sigue volviéndose obsoleta. Cabe señalar que el término tecnología no se refiere exclusivamente a los equipos industriales, alude también al conjunto de conocimientos (know-how) aplicados en los procesos de producción de bienes o servicios.

Que la gente sepa que tiene que lograr. El personal debe saber que debe alcanzar desde un doble punto de vista: Tanto cuantitativa como cualitativamente.

- a) Cuantitativamente. Se debe conocer cual es el punto de partida, es decir, la cifra o base para determinar si se mejora o no en cuanto a productividad. Debe saber también cuales son las metas que se busquen alcanzar y, sumamente importante, deberá estar informado en todo momento de cual va siendo el avance hacia dichas metas.
- b) Cualitativamente. Debido a que los aumentos de productividad no deben afectar la calidad de los productos, el trabajador debe conocer los parámetros de calidad deseable para lograr sus resultados y, se insiste, también a manejar los sistemas de mejoramiento continuo de la calidad.
- c) Factores duros y factores blandos. La empresa no es una isla, es necesario entender que hay factores externos que limitan su competitividad y su productividad.
- d) Los factores externos se consideran duros ya que no pueden ser objeto de modificación por la empresa, son: Los recursos naturales y humanos con que cuenta un país; la administración pública; la legislación; la infraestructura carretera, portuaria, etcétera, incluso la corrupción y las prácticas sindicales.
- e) También hay factores internos que intervienen en el incremento de la productividad y se subdividen en "duros" y "blandos". Los "factores duros" requieren de fuertes inversiones, como ejemplo tenemos el cambiar la maquinaria, el equipo y la planta.

Entre los factores que se denominan "blandos" están: el personal de la organización y sistemas, así como estilos de dirección; que si bien requieren recursos, son más fáciles de mejorar e incrementar su productividad. Nuevo equipo no es solución, sino aprender a mejorar la calidad y la productividad con lo que se tiene."

3.9 Creatividad

La creatividad es la facultad que posee todo ser humano como el pensamiento o el sentimiento, y que de alguna manera esto se origina en el mismo. Sin embargo la creatividad no se da y queda inhibida por variadas razones entre las cuales encontramos que muchas personas subestiman su potencialidad simplemente no la ejercen y se ven a si mismo como espectadores que no son capaces de originar algo nuevo e innovador aunado a esto la cultura de los países americanos no orienta a las personas, y arrastra el pasado de nuestra cultura hasta nuestros días. Sin contar por supuesto las falsas concepciones al respecto de las personas creativas y del concepto en si.

Todos tenemos la misma posibilidad de hacer cosas, realizar actividades, y tener pensamientos creativos, sea cual sea la actividad que desarrollemos.

En el ámbito empresarial la motivación y el estar libre de obstáculos en las líneas de la organización determinan hasta que punto el individuo puede colaborar y aportar parte o la totalidad de su potencialidad, puesto que el hombre en contacto con una organización es mas que conocimientos, liderazgo, eficiencia, capacidad, etc. la creatividad es uno de los elementos básicos y si la organización esta consciente de la importancia de esta facultad, puede traer avances importantes para la organización, los grupos de trabajo y el desempeño del individuo en si.

Es necesario empezar a trabajar dentro del individuo mismo y evitar que la creatividad quede bloqueada por factores perceptivos, emocionales, expresivos, culturales ambientales e intelectuales, de tal manera implica una labor de autoconocimiento que da la pauta para sacara flote nuestras potencialidades. Además de considerar el factor humano como esencial y potenciar sus capacidades, es necesario desarrollar acciones conjuntas tales como la creación de talleres o cursos en donde interactúen todos los individuos para recuperar o motivar la creatividad a través de una integración grupal, comunicación verbal y no verbal, expresión creativa, imaginación, pensamiento creativo, solución

creativa de problemas, relajación, relaciones humanas, concentración, manejo de estrés, etc.

4. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

4.1 Empresas de servicio

Servicios: Un servicio es cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico.

La oferta en el mercado de una empresa incluye algunos servicios. El componente de servicios puede ser una parte importante o pequeña de la oferta total. La oferta podrá ir desde un bien puro por una parte a un servicio puro en la otra.

Los servicios varían con respecto a su base en equipos o en personas. Algunos servicios requieren la presencia del cliente . Si el cliente debe estar presente el proveedor del servicio deberá considerar sus necesidades.

Los servicios difieren en el sentido de que si cumplen con una necesidad personal o de negocios.

Los proveedores de servicios difieren en sus objetivos (lucrativos o no lucrativos) y propiedad (privada o pública).

4.2 Características de los servicios

Los servicios tienen cuatro características importantes

Intangibilidad

Los servicios son intangibles. A diferencia de los bienes físicos, no es posible verlos, probarlos, sentirlos, escucharlos u olerlos antes de adquirirlos.

Para reducir la incertidumbre, los compradores buscarán signos o evidencia de la calidad del servicio. Supondrán la calidad del servicio a partir del lugar, personas o equipos, material de comunicación, símbolos y precios de lo que ven.

La tarea del proveedor de servicios es administrar la evidencia, tangibilizar lo intangible. En tanto que los comercializadores de productos tienen el reto de agregar ideas abstractas, el de los servicios consiste en colocar evidencias físicas e imágenes en las ideas abstractas.

Para tangibilizar la estrategia de posicionamiento deberá hacer uso de varias herramientas:

1. lugar.
2. Personas
3. Equipo.
4. Material de comunicación.
5. Símbolos
6. Precio.

Inseparabilidad

Por lo general los servicios se producen y se consumen al mismo tiempo. Si una persona proporciona el servicio, entonces el proveedor es parte del mismo. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado del servicio.

Variabilidad

Los servicios son muy variables, ya que dependen de quién los proporciona, cuándo, y dónde se proporcionan.

Imperdurabilidad

Los servicios no pueden almacenarse. La imperdurabilidad de los servicios no es problema cuando la demanda es consistente por que es fácil abastecer de personal a los servicios por adelantado.

Sasser describió varias estrategias para producir un mejor enlace entre la demanda y la oferta en una empresa de servicio.

Por el lado de la demanda:

- ✚ Un precio diferencial desplazará parte de la demanda de los periodos pico de los demás
- ✚ Es posible cultivar una demanda fuera de horas pico.
- ✚ Es posible desarrollar servicios complementarios durante los momentos pico para proporcionar alternativas a los clientes que esperan
- ✚ Los sistemas de reservaciones son una forma de administrar el nivel de demanda

Por el lado de la oferta

- ✚ Es posible contratar empleados de tiempo parcial para atender la demanda pico
- ✚ Es posible introducir rutinas de eficiencia en momentos pico.
- ✚ Es posible aumentar la participación del cliente en las tareas.
- ✚ Es posible desarrollar servicios compartidos
- ✚ Es posible desarrollar instalaciones para una expansión futura

4.3 Calidad en las empresas de servicios

Es posible dar tres pasos hacia el control de calidad.

El primero es invertir en una buena selección y capacitación de personal.

El segundo paso consiste en estandarizar el proceso de ejecución del servicio en toda la organización. Esto se logra preparando un plan de servicio que describe los eventos y procesos de servicios que se logran en un flujograma, cuyo objetivo es reconocer los puntos potenciales de fallas en los servicios.

El tercer paso consiste en vigilar la satisfacción de los clientes por medio de sistemas de sugerencias y quejas, encuestas de clientes y compras de comparación, de modo que sea posible detectar y corregir un servicio deficiente.

Las empresas de servicios enfrentan tres tareas: elevar la diferenciación competitiva, la calidad del servicio y la productividad.

Una de las formas más importantes de diferenciar una compañía de servicios es entregar de manera consistente un servicio de más alta calidad que los competidores. La clave consiste en cumplir con o superar las expectativas de calidad en el servicio de los clientes. Estas expectativas se forman por las experiencias pasadas, recomendaciones verbales y publicidad de la empresa.

Parasuraman, Zeithaml y Berry formularon un modelo de calidad en el servicio que resalta los requerimientos importantes para entregar la calidad esperada del servicio. El modelo identifica cinco espacios que dan origen a una entrega poco exitosa de servicios:

1. Diferencias entre las expectativas de los consumidores y la percepción de la gerencia. No siempre la dirección percibe correctamente lo que desean los clientes.
2. Diferencias entre la percepción de la dirección y la especificación de la calidad de servicios. Tal vez la dirección perciba de manera correcta los deseos de los clientes, pero no establezca una norma específica de desempeño.
3. Diferencias entre especificaciones de calidad en el servicio y entrega del mismo. Tal vez el personal no cuente con la capacitación o tenga demasiado trabajo y sea incapaz o no desee cumplir con las normas. O bien este sujeto a normas en conflicto, como tomarse el tiempo para escuchar a los clientes y atenderlos con rapidez.
4. Diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas. Las declaraciones de los representantes de la empresa y los anuncios influyen sobre las expectativas de los consumidores.
5. Diferencia entre el servicio y el esperado. Esta diferencia ocurre cuando el consumidor mide el desempeño de la empresa de manera diferente y percibe de manera errónea la calidad del servicio.

Existen cinco determinantes de la calidad de servicios.

1. Confiabilidad: capacidad de realizar el servicio prometido de forma confiable y precisa.
2. Capacidad de respuesta: deseo de ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido.
3. Aseguramiento: Conocimiento y cortesía de los empleados y su capacidad para transmitir confianza.

4. Empatía: La provisión de cuidado y atención personalizada a los clientes.
5. Tangibles: La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y materiales de comunicación.

Varios estudios demuestran que las empresas de servicios con excelente administración comparten varias prácticas comunes.

- ☒ Concepto estratégico
- ☒ Historia de un compromiso de la alta dirección con la calidad.
- ☒ Establecimiento de altas normas
- ☒ Sistemas para vigilar el desempeño del servicio
- ☒ Sistemas para satisfacer a los clientes que se quejan
- ☒ Satisfacer a los empleados tanto como a los clientes

4.4. Administración de la productividad en las empresas de servicio

Las compañías de servicios están bajo una gran presión para elevar la productividad. Como las empresas de servicios tienen una intensa mano de obra, los costos se han elevado con rapidez. Existen seis enfoques para mejorar la productividad de los servicios.

El primero es hacer que los proveedores de servicio trabajen más duro no es una solución probable, pero hacerlo con mayor inteligencia puede ocurrir por medio de un mejor procedimiento de selección y capacitación.

El segundo es elevar la cantidad del servicio al perder cierta calidad.

El tercero es industrializar el servicio al agregar equipo y estandarizar la producción

La cuarta es reducir o hacer obsoleta la necesidad de un servicio al inventar una solución de producto.

La quinta es diseñar un servicio más eficaz.

La sexta es presentar a los clientes incentivos para sustituir su propia mano de obra por la de la empresa.

Las empresas deben evitar presionar la productividad tanto que reduzcan la calidad percibida. Algunos pasos de productividad, al estandarizar la calidad, elevan la satisfacción de los clientes. Otros pasos de la productividad elevan la estandarización y roban al cliente el servicio especializado

5. ACCIONES GUBERNAMENTALES DE MODERNIZACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

5.1 La evaluación del desempeño en la Administración Pública

En el marco del proceso democrático que se vive en México, lo más importante para el desarrollo del país son los ciudadanos y la satisfacción de sus necesidades. Por ello, es necesario que los objetivos de las instituciones procuren el mayor bienestar para la sociedad y que su cumplimiento sea medido a través de sistemas de evaluación del desempeño que muestren los resultados de las actividades de la administración pública.

Los sistemas de medición y evaluación del desempeño se definen como herramientas que permiten mostrar los resultados de la administración pública; la información que revelan permite valorar la actuación de las autoridades respecto a lo que establece la misión de las instituciones.

- Evaluación: Consiste en la búsqueda exploratoria para verificar cómo se están haciendo las cosas en un intervalo de tiempo; los resultados de esta exploración se comparan con los objetivos planteados, lo que deriva en la obtención de información para la toma de decisiones.
- Desempeño: Es la valoración cuantitativa y cualitativa en el tiempo de lo que se está haciendo en una organización, qué tan bien se hace y cuáles son sus efectos en su ámbito de acción o influencia.

La evaluación del desempeño se define como el instrumento que mide el efecto que deben tener los programas y servicios entre la población a la que van dirigidos. Por lo anterior, se requiere de un conjunto de indicadores consistentes y articulados que muestren los diversos aspectos del proceso, como eficiencia, calidad, cobertura, rentabilidad e impacto de la administración pública.

Es necesaria la autoevaluación en todos los niveles para mostrar el valor del trabajo individual y de grupo para, de esa forma, participar en los procesos de cambio necesarios en la administración pública.

Con el sistema de evaluación del desempeño será posible conocer, de manera objetiva, cuál es la repercusión, efectos y consecuencias de la actuación de las instituciones. Esto implicará tener una guía y contar con recursos sólidos para definir nuevas metas y tomar decisiones estratégicas. Significará responder a las necesidades de la sociedad, que espera una administración pública más eficiente.

Las instituciones serán apoyadas con información y con argumentos para revisar las decisiones adoptadas, su instrumentación, las estrategias y su operación. Se plantea medir el desempeño gubernamental mediante la articulación de: un sistema de indicadores, un sistema de información y un sistema de seguimiento y supervisión

Debido a que se deriva de un proceso de planeación, la medición del desempeño es una herramienta que contrasta objetivos y resultados. Es un instrumento que permite definir acciones correctivas de corto plazo en el cumplimiento de metas, retroalimentar a las dependencias y entidades en los procesos de planeación y programación, y orientar la gestión pública hacia la atención de los asuntos más importantes de dichas dependencias y entidades.

Para diseñar y desarrollar un sistema de evaluación del desempeño, se requiere construir un sistema de información que se adapte a las necesidades y características de las instituciones que lo conforman, auxiliados por la experiencia de los servidores públicos que conocen profundamente el quehacer del sector, con el propósito de formular indicadores.

Es necesario reconocer que no todas las organizaciones se pueden evaluar en los mismos términos, debido a que la construcción de indicadores presenta diferentes grados de dificultad de un sector a otro.

- Permite utilizar de manera más eficientemente los recursos públicos.
- Es un mecanismo para el mejoramiento continuo de la institución.
- Mejora la toma de decisiones al proveerla con información de presupuestos aplicados contrastados con resultados obtenidos, con objetivos mensurables y comparables y con advertencias oportunas.

- Mejora el diseño y la ejecución de las políticas públicas con la información que arroja la evaluación y lo que se haya aprendido en el proceso.
- Clarifica y fortalece la asignación de responsabilidades.
- Permite identificar quiénes participan y en qué lo hacen para el cumplimiento de un objetivo.
- Promueve que los recursos se utilicen para alcanzar los resultados deseados y no en las actividades que buscan obtenerlos.
- Es un instrumento de prevención y seguimiento oportuno, más que uno de control y fiscalización

Se debe evitar que las dependencias y entidades relacionadas en la construcción del sistema de indicadores, reflejen solamente los aspectos favorables del desempeño o que no revelen cómo se enfrentan los problemas y retos de la organización.

Los indicadores deberán revelar aspectos reales del desempeño y, en consecuencia, evitarán que la evaluación del desempeño se convierta en un ejercicio de auto-justificación

Los antecedentes relativos a la evolución de la administración pública, denotan empeño y perseverancia para encontrar formas y mecanismos encaminados a incrementar su eficacia y eficiencia. No obstante, es preciso estar conscientes del reto que significa ofrecer servicios públicos de calidad a la sociedad, y combatir la corrupción y la impunidad en todos los niveles de gobierno.

La identificación de las limitaciones y deficiencias administrativas actuales, así como las causas que las generan, es condición indispensable para avanzar en la modernización del aparato público, para ello los aspectos específicos de este diagnóstico han sido agrupados de la siguiente manera:

Limitada capacidad de infraestructura a las demandas crecientes del ciudadano frente a la gestión gubernamental

La interacción que se genera entre la población y el gobierno por las funciones que este último desarrolla, es de naturaleza diversa y configura, por lo mismo, situaciones y problemas diferentes entre sí. Entre estos problemas se distingue la compleja integración de atribuciones en las dependencias y la concentración de actividades económicas en algunas entidades que ha propiciado

en las primeras, lentitud en sus procedimientos y una restringida capacidad de respuesta frente a la sociedad, y en las segundas un acaparamiento del mercado de diversos bienes o servicios poco eficiente, en detrimento de los consumidores. Por otro lado, la falta de verdaderos mecanismos que en favor de los particulares propicie respuestas y atención eficaz e inmediata a demandas o quejas de los ciudadanos, así como la carencia de definición y amplia difusión de los estándares mínimos de calidad de los servicios al público, o la ausencia de criterios claros y específicos en la aplicación de normas, dan cabida al abuso, a la discrecionalidad y a la corrupción.

Por otra parte, tampoco ha existido una política generalizada y obligatoria de desregulación y simplificación administrativa para las dependencias y entidades, con objeto de hacer más accesible y fácil la interacción entre autoridad y particulares.

Centralismo

Persisten una fuerte concentración de actividades y un centralismo muy acentuado en la toma de decisiones, de los cuales se pueden mencionar, entre otros, los siguientes:

a) De la federación respecto a los gobiernos estatales y municipales Si bien, existen avances considerables en el establecimiento de mecanismos de coordinación entre el gobierno federal y los gobiernos estatales y municipales para la planeación del desarrollo integral, persiste la concentración de un gran número de decisiones operativas que se han tomado sin una amplia consulta popular, sin un adecuado análisis del costo-beneficio de las iniciativas, ni tampoco una correcta coordinación entre las dependencias y entidades federales que instrumentan los programas, con los órganos estatales que participan en los mismos.

b) De las dependencias globalizadoras en su relación con las dependencias coordinadoras de sector, y de éstas hacia sus órganos desconcentrados y sus entidades coordinadas. El cúmulo de normatividad administrativa que en adición al marco jurídico que rige la actuación de la Administración Pública Federal, es emitida por las dependencias globalizadoras para regular aspectos específicos u operativos respecto a la administración de recursos federales, no responde a los requerimientos de las dependencias y entidades para atender con eficacia, efectividad u oportunidad los fines propios de la naturaleza social, cultural o económica de sus actividades, ya que se da mayor prioridad al cumplimiento de dicha normatividad que al logro de resultados que requiere una gestión productiva y eficiente. A su vez, las dependencias coordinadoras de sector ejercen sobre sus órganos desconcentrados y sus entidades coordinadas un

extremado centralismo en lo que a las decisiones respecta. Estas condiciones limitan la autonomía patrimonial, técnica, administrativa y operativa de las entidades y los órganos desconcentrados. El esquema de funcionamiento orientado preferentemente al control presupuestario y de coordinación sectorial, alarga los procesos de resolución, restringe la capacidad de gestión, y deteriora la capacidad de respuesta de las instituciones ante las demandas de los usuarios de sus servicios.

Deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el gobierno.

Tradicionalmente, la actuación y el desempeño de las dependencias y entidades de la administración pública se han evaluado con base en los niveles de gasto autorizados, así como en función de su respectiva asignación a programas y a rubros presupuestarios. Por lo general se ha omitido medir la contribución del gasto público al logro de los objetivos a que éste se destina. Lo anterior se debe a que el planteamiento programático-presupuestal vigente ha tenido como prioridad la disciplina fiscal, sin incorporar criterios de eficiencia y efectividad para cumplir con las expectativas de la población a la que se pretende servir.

Por otra parte, tampoco existen verdaderos incentivos para que las dependencias y entidades ofrezcan bienes y servicios diferenciados acordes a la estructura de las poblaciones que constituyen su objetivo, ya que los ingresos "extrafiscales" que pudieran generarse al ofrecer servicios diferenciados, quedarían incorporados a la corriente general de ingresos federales y en última instancia se diluirían en el conjunto de organismos gubernamentales.

El proceso de rendición de cuentas ha sido incapaz de satisfacer a plenitud las expectativas de información que necesita la opinión pública, para formular juicios objetivos, ya que se realiza en los más de los casos por medio de documentos que se presentan a órganos de gobierno, o a las unidades administrativas de jerarquía superior, o son de circulación relativamente restringida.

Carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos.

En el desarrollo administrativo del sector público, el objetivo central para la transformación son los recursos humanos. En éstos reside el mayor potencial para promover el cambio y el sentido del mismo. Sin embargo, la dignidad del servidor público se ha visto deteriorada, entre otros factores, por la falta de

mecanismos efectivos de reconocimientos e incentivos al buen desempeño, a la honestidad, lealtad, esfuerzo y creatividad.

Aun cuando existen experiencias y avances importantes en esquemas de servicio civil en algunos sectores de la administración pública, éstos son insuficientes para incidir en una mejora amplia de los resultados de la gestión gubernamental. Por otra parte, con el tiempo se han creado diferencias entre los trabajadores afiliados a organizaciones sindicales y los que no lo están, las cuales impiden el desarrollo del conjunto. A los primeros prácticamente se les garantiza la permanencia laboral, pero al mismo tiempo ven fuertemente restringido su ascenso en la escala organizativa y salarial. En contraste, los segundos, que componen básicamente los grupos de mando de las instituciones, si bien gozan de mejores niveles de ingreso, carecen de esquemas de desarrollo y crecimiento en el empleo y de una indemnización al perderlo, lo cual incide negativamente en su actuación. Un factor adverso adicional, lo constituye el hecho de que la capacitación no es sistemática, ni se programa por procesos o unidades integrales, y tampoco es acumulativa y personal, por lo que es frecuente organizar cursos y aplicarlos sin relación directa con la función determinada que se realiza, o se desaprovecha en tanto que no existe un método de evaluación subsecuente de los conocimientos y habilidades que se requieren en el desempeño de los puestos específicos.

A pesar de existir un código de conducta implícito en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, en el orden preventivo, el sistema actual presenta deficiencias que no han erradicado las conductas irregulares o la corrupción. Asimismo, se ha omitido profundizar en el estudio sistemático de las declaraciones patrimoniales correspondientes a servidores públicos que laboran en áreas administrativas en las que, en razón de las funciones que desarrollan, pueda existir mayor proclividad a la corrupción.

5.2. SECODAM

La administración pública desempeña un papel esencial en el cambio estructural que el Gobierno Mexicano se propuso llevar a cabo en el periodo 1995-2000. Por tanto, es necesario replantear cómo mejorar la cobertura, calidad y efectividad de los servicios públicos específicamente en términos del costo social que supone la deficiencia en su funcionamiento, así como definir los campos en que se deben promover incentivos a la actividad de los particulares, con el fin de lograr la flexibilidad que deben tener las dependencias y entidades

para responder a circunstancias cambiantes. Con ello, se fortalecerá su capacidad de adaptación a las necesidades que se les plantean en el entorno nacional y a las transformaciones que se gestan a nivel internacional.

El reto de la SECODAM es el de contribuir a una mejora permanente de los servicios gubernamentales, transparentar el uso de los recursos, garantizar el cumplimiento puntual de los programas e instrumentar un proceso de rendición de cuentas más amplio y desagregado.

Para lograrlo, la Dependencia se organizó en cuatro áreas sustantivas, a las que se les encomiendan las siguientes funciones:

La Subsecretaría de Atención Ciudadana y Contraloría Social

La Subsecretaría de Normatividad, Control y Evaluación de la Gestión Pública

La Unidad de Desarrollo Administrativo apoya los procesos de descentralización, simplificación administrativa, adecuación de estructuras, mejoramiento continuo de métodos y procedimientos, dignificación y desarrollo del servidor público y construcción de nuevos esquemas de medición del desempeño.

La Comisión de Avaluos y Bienes Nacionales

Con tal división de responsabilidades y comprometida en la mejora continua de sus procesos de trabajo, la SECODAM, orienta sus actividades a cumplir con los preceptos que consagra la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y a alcanzar los objetivos específicos que le señalan, el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP).

5.2.1 Unidad de desarrollo administrativo

Objetivo

Promover, facilitar y evaluar el proceso de cambio para la modernización y desarrollo administrativo de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal (APF).

Funciones

Diseñar en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y con las demás unidades administrativas competentes de la Secretaría, y proponer a la superioridad el Programa de Modernización de la Administración Pública Federal, en el que se establezcan compromisos y objetivos específicos por parte de las dependencias y entidades, para mejorar la oportunidad y calidad de los servicios al público, propiciar el ahorro presupuestal y aumentar la productividad.

Proponer a la superioridad los lineamientos que deberán observar las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, en materia de desarrollo administrativo integral para que los recursos humanos, patrimoniales y los procedimientos técnicos, sean aprovechados y aplicados con criterios de eficiencia, eficacia, descentralización y simplificación administrativa.

Integrar con la participación de las unidades administrativas competentes de la Secretaría, la opinión de los proyectos de normas que elabore la SHCP sobre administración de recursos humanos.

Autorizar conjuntamente con la SHCP, las propuestas de estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la APF y sus modificaciones, así como registrar dichas estructuras y operar el sistema de información correspondiente.

Realizar, con la participación de otras áreas de la Secretaría y en coordinación con las dependencias y entidades de la APF, estudios y programas para el mejoramiento de la gestión gubernamental, la simplificación y automatización de trámites y procesos, y la descentralización y desconcentración de funciones.

Diseñar y promover la adopción de medidas y programas que conduzcan al incremento permanente de la productividad en dependencias y entidades y estimulen la capacitación y la vocación de servicio de los servidores públicos, a efecto de que sean aprovechadas y aplicadas con criterios de eficiencia, buscando en todo momento la eficacia.

Establecer con la participación de otras unidades administrativas de la Secretaría y las dependencias y entidades que correspondan, los criterios para formular los programas de incentivos al cumplimiento de objetivos por parte de los servidores públicos.

Prestar asesoría en materia de desarrollo administrativo a las dependencias y entidades de la APF.

Diseñar, coordinar y supervisar el Sistema de Evaluación del Desarrollo Administrativo de la APF, con la participación de otras áreas administrativas de la Secretaría y en coordinación con las dependencias y entidades, estableciendo metas y objetivos de servicio y evaluando su cumplimiento.

Determinar los métodos y modelos para la evaluación del desempeño en los servicios que prestan a la ciudadanía las dependencias y entidades.

Realizar por cuenta propia o a través de terceros, estudios de medición de resultados de los objetivos de las dependencias y entidades de la APF, así como del desempeño de sus unidades administrativas, con base en los parámetros previamente especificados y concertados.

Dar seguimiento a los programas de desarrollo administrativo de la APF, así como captar y difundir en coordinación con la Dirección General de Comunicación Social, los resultados del proceso de desarrollo administrativo de las dependencias y entidades.

5.2.2 Contraloría interna

Objetivo

Coadyuvar al ejercicio y cabal cumplimiento de las atribuciones de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo a través de la fiscalización de la gestión administrativa; la vigilancia sobre el cumplimiento de las obligaciones y el apego a la legalidad de los servidores públicos en el desempeño de sus funciones; el control y seguimiento de los compromisos establecidos en los programas de trabajo; la evaluación del quehacer de la Secretaría, a fin de contribuir en la transformación de una administración pública accesible, moderna y eficiente al servicio de la sociedad.

Funciones

Aplicar las políticas, procedimientos y estrategias de operación conforme a las normas y directrices que fije el C. Titular de la Secretaría en materia de control, fiscalización y evaluación.

Apoyar la gestión institucional, verificando se cumpla con las normas y disposiciones aplicables en lo correspondiente a los sistemas de control y el ejercicio del presupuesto autorizado, mediante la realización de auditorías a las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría.

Autorizar las auditorías y revisiones del Programa anual de Control y Auditoría que se practiquen a las unidades administrativas y órganos desconcentrados de la Secretaría.

Recibir las quejas y denuncias que se presenten en contra de los servidores públicos de la Secretaría, por incumplimiento de las obligaciones e inobservancia de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y darles el seguimiento que corresponda.

Practicar investigaciones sobre los actos de los servidores públicos presuntos responsables.

Substanciar y tramitar el procedimiento administrativo, previsto en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

Fincar responsabilidades y en su caso, imponer las sanciones que correspondan conforme a la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y demás disposiciones legales aplicables.

Presentar las denuncias o querellas respectivas, en caso de detectar conductas delictuosas en los términos de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y demás disposiciones legales aplicables.

Instruir y resolver los recursos de revocación que procedan y hagan valer los servidores públicos de la Secretaría respecto de las resoluciones por la que se impongan sanciones administrativas en su contra.

Conocer previamente a la presentación de una inconformidad, de las irregularidades que a juicio de los interesados, se hayan cometido en los procedimientos de adjudicación de adquisiciones, arrendamientos y servicios, así como la obra pública que lleve la Dependencia, a efecto de que las mismas se corrijan cuando así proceda.

Emitir en consulta con las unidades administrativas competentes y órganos desconcentrados de la Secretaría, las autorizaciones para la celebración de pedidos o contratos que ésta tenga previsto realizar, en los casos considerados en la fracción XXIII del artículo 47 de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y en el artículo 44 de Ley Adquisiciones y Obras Públicas.

Coordinar y supervisar que se informe preventivamente al personal de nuevo ingreso a la Secretaría, sobre sus responsabilidades administrativas y vigilar el cumplimiento de la obligación de presentar las declaraciones de su situación patrimonial.

Iniciar el procedimiento administrativo correspondiente e imponer la sanción por omisión de la presentación de declaración de la situación patrimonial de los servidores públicos de la Dependencia.

Vigilar que el ejercicio y destino de los recursos de que disponen las diversas áreas de la Secretaría se ajuste a las disposiciones legales y administrativas establecidas, bajo estándares mínimos de calidad.

Evaluar y controlar los resultados que se obtengan en la ejecución del Programa General de Trabajo de la Secretaría, a efecto de promover las medidas necesarias para mejorar el desempeño de sus unidades administrativas y órganos desconcentrados.

Evaluar a través de diversos mecanismos, la información generada por la actuación de los servidores públicos de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, a fin de sugerir adecuaciones y/o correcciones para el mejoramiento de su operación en el marco de la vertiente preventiva del control.

Verificar que en los actos de Entrega-Recepción, que realicen los servidores públicos de la Dependencia, se apeguen a la normatividad vigente establecida en la materia.

Promover la aplicación del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 al interior de la Secretaría, así como evaluar sus avances y resultados.

5.2.3 Oficialía mayor

Objetivo

Proporcionar el apoyo administrativo, de organización y mantenimiento a las diversas unidades administrativas que integran la Secretaría, así como establecer las normas y lineamientos para la administración de los recursos humanos, financieros, materiales e informáticos destinados al cumplimiento de las metas y compromisos establecidos en los programas de la Dependencia.

Funciones

Instrumentar y conducir la política de administración interna que apruebe el C. Titular del Ramo, así como dictar las normas, sistemas y procedimientos

para la administración de recursos humanos, materiales, financieros e informáticos de la Secretaría de acuerdo a sus objetivos y programas.

Planear y conducir la política de desarrollo de personal en lo relativo a reclutamiento, selección, contratación, remuneración y capacitación.

Establecer, con aprobación del C. Secretario, las normas y criterios para la definición de los puestos tipo y para los perfiles y requerimientos de los mismos; así como para la emisión de los medios y formas de identificación personal y para el establecimiento de los sistemas de estímulos y recompensas que determine la Ley.

Promover y concertar, en coordinación con la Unidad de Desarrollo Administrativo, las acciones de las unidades administrativas, que se orienten al fortalecimiento de los recursos humanos de la dependencia así como a la renovación permanente de sus esquemas de trabajo, y a la simplificación y modernización de sus procedimientos y métodos de gestión.

Planear y organizar el Sistema Institucional de Evaluación del Desempeño y promover su vinculación a la capacitación, así como al Sistema de Promociones y de Estímulos y Recompensas.

Establecer los lineamientos del Programa Institucional de Capacitación y coordinar las acciones que en la materia, realicen las unidades administrativas de la SECODAM.

Conducir las relaciones laborales; autorizar los nombramientos del personal de la Secretaría, cambios de adscripción y determinar su separación cuando proceda en los términos de la Ley.

Coordinar la prestación de servicios en materia de personal, recursos materiales, servicios generales, contabilidad, auditoria presupuestal, archivo, biblioteca y documentación, así como de carácter social, cultural, médico y en lo relativo a comunicaciones, adquisición y asignación de equipo de cómputo, capacitación, diseño de sistemas, paquetería informática y mantenimiento preventivo y correctivo.

Emitir las normas y establecer, coordinar y evaluar las acciones previstas en el Programa Interno de Protección Civil para el personal, instalaciones, bienes e información de la Secretaría. Asimismo, emitir las normas necesarias para la operación, desarrollo y vigilancia del Programa.

Someter a la aprobación del C. Secretario los cambios de organización de las unidades administrativas de su adscripción, así como planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar, el funcionamiento de las mismas.

5.2.4 Dirección general de administración

Objetivo

Proporcionar a las unidades administrativas de la Secretaría los servicios de apoyo administrativo en materia de recursos humanos, materiales y servicios generales.

Funciones

Aplicar las políticas, normas y lineamientos en materia de administración y desarrollo de personal.

Coordinar el sistema de remuneraciones del personal de la Secretaría.

Dirigir los programas de selección, capacitación y desarrollo de personal tomando en cuenta la opinión de las demás unidades administrativas de la Secretaría.

Tramitar las designaciones (altas, promociones y aumentos de sueldos) e incidencias (bajas, incapacidades y licencias) del personal conforme a la política de administración de personal.

Someter a la consideración del C. Oficial Mayor, los medios y formas de identificación del personal.

Formular y tramitar, previa consulta con la Unidad de Asuntos Jurídicos, los convenios y contratos que afecten el presupuesto de la Secretaría así como los demás actos de administración que requieran ser documentados y someterlos a la firma del C. Oficial Mayor.

Atender las controversias laborales y coordinar y supervisar la aplicación de los sistemas de estímulos y recompensas que determine la normatividad vigente en la materia.

Definir, establecer y difundir las políticas y coordinar la elaboración de los programas relativos a las prestaciones de servicios sociales, culturales,

deportivos y documentales que se otorgan a los servidores públicos de la dependencia y a sus familiares derechohabientes.

Autorizar los servicios y certificaciones que soliciten los servidores públicos y las unidades administrativas de la Secretaría, en materia de personal.

Proponer las normas y lineamientos internos en materia de adquisiciones, conservación y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles, servicios generales y almacenes.

La Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (Secodam) puso en marcha el Sistema de Evaluación del Desempeño, con el propósito de premiar y estimular a sus servidores públicos que hayan destacado por su trayectoria laboral, por el desempeño sobresaliente de las responsabilidades encomendadas, así como por la elaboración de estudios o trabajos que aporten notorios beneficios en el campo de la Administración Pública.

El contador público Alejandro Peniche Álvarez, oficial mayor de la Secodam, dio a conocer lo anterior y señaló que de acuerdo con los lineamientos establecidos, serán seleccionados los servidores públicos merecedores a los diferentes reconocimientos contemplados en la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles.

Participarán los servidores que tengan un mínimo de seis meses laborando en esta dependencia y los estímulos consistirán en diez días de vacaciones extraordinarias, un reconocimiento económico y diploma.

Por otro lado todos los servidores de la Secretaría podrán participar en el Premio Nacional de Administración Pública, mediante la presentación de un trabajo de investigación inédito, que contenga aportaciones valiosas para el mejoramiento de los servicios gubernamentales.

Los trabajos de investigación deberán ser propuestos por la oficina superior o Dirección General correspondiente, remitiéndolos a la Dirección General Adjunta de Personal. El autor del trabajo seleccionado recibirá una recompensa económica y diploma.

A los servidores públicos que cumplan 25, 30, 40 ó 50 años de servicios y que no hayan sido premiados anteriormente por este motivo en otra dependencia, se les entregarán los premios por antigüedad, que consisten en un Azteca de Oro para los que cumplan 25 años de labores, y un Centenario de Oro para quienes lleguen a 30, 40 ó 50 en la Administración Pública. Adicionalmente recibirán un diploma.

5.3 PROMAP (1995 – 2000)

El Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (Promap), recoge las inquietudes antes descritas, señala los puntos críticos y presenta planteamientos propositivos para orientar el sentido y las directrices principales del cambio. Se inscribe en el contexto del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 (PND), y se sustenta en los artículos 22, 26, 27, 28 y 29 de la Ley de Planeación.

Su contenido básico y sus líneas directrices surgieron del análisis global realizado por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (Secodam) en coordinación con las dependencias y entidades, sobre la situación actual de la APF de nuestro país, y de las propuestas de todos los sectores de la sociedad que participaron en el Foro de Consulta Popular sobre Modernización y Desarrollo de la Administración Pública Federal. Guarda también congruencia con los restantes programas sectoriales y especiales que se derivan del PND.

Se destaca que la estrategia económica del Gobierno Federal plantea un crecimiento con base en un programa de gasto adecuado a las perspectivas del país y con objetivos muy precisos para fomentar el ahorro interno y alcanzar mayor productividad y beneficios sociales y a un entorno de austeridad y disciplina en el uso de los recursos presupuestarios. Las acciones que deriven del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, deberán insertarse dentro de ese contexto y, en consecuencia, ajustarse a un entorno de austeridad y disciplina en el uso de los recursos presupuestarios

Una administración pública accesible, moderna y eficiente es una demanda sentida de la población, un imperativo para coadyuvar al incremento de la productividad global de la economía y una exigencia del proceso democrático que vive el país. Por ello, este Programa persigue los siguientes objetivos generales para el periodo 1995-2000:

-  Transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.
-  Combatir la corrupción y la impunidad a través del impulso de acciones preventivas y de promoción, sin menoscabo del ejercicio firme, ágil y efectivo de acciones correctivas.

Con apego a los objetivos generales antes descritos, el presente Programa agrupa sus actividades en torno a los siguientes cuatro subprogramas: 1. Participación y Atención Ciudadana 2. Descentralización y/o Desconcentración Administrativa 3. Medición y Evaluación de la Gestión Pública 4. Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público

Dignificación, profesionalización y ética del servidor público

En consideración a la importancia del recurso humano dentro del proceso de mejoramiento administrativo y la lucha anticorrupción, es necesario impulsar una cultura de servicio que tenga como principio la superación y el reconocimiento del individuo. Este Programa busca fundamentalmente impulsar las acciones que incidan en el mejoramiento y bienestar de los recursos humanos federales; aunque, por otra parte, existe la previsión, los mecanismos y la voluntad de proceder con la mayor energía para sancionar las conductas indebidas, que en defensa de la sociedad y de la propia imagen del servicio público haya necesidad de aplicar.

Profesionalizar el servicio público tiene una prioridad esencial, ya que no puede concebirse el desarrollo administrativo sin el desarrollo, a su vez, de quienes lo llevan a cabo. Esta profesionalización deberá contemplar tanto los procesos sustantivos específicos a cada dependencia y entidad como de tipo administrativo, de regulación o control, comunes en todo el ámbito gubernamental, necesariamente deberá ser integral, para efectos de su aplicación, con acciones al inicio, durante el desarrollo y a la conclusión de la carrera en el servicio público.

Objetivos

- ✚ Contar con un servicio profesional de carrera en la administración pública que garantice la adecuada selección, desarrollo profesional y retiro digno para los servidores públicos, que contribuya a que en los relevos en la titularidad de las dependencias y entidades se aproveche la experiencia y los conocimientos del personal y se dé continuidad al funcionamiento administrativo.
- ✚ Impulsar en el servidor público una nueva cultura que favorezca los valores éticos y de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio público, y fortalezca los principios de probidad y de responsabilidad.

Líneas de Acción

Sistemas de selección. Se deberán aplicar procedimientos más rigurosos en el ingreso de los servidores públicos, que prevean entre otros mecanismos, la evaluación de aptitudes indispensables para pertenecer al servicio público.

Actualización de conocimientos y habilidades. A partir de 1996, deberán emprenderse acciones específicas de capacitación destinadas, entre otros aspectos, a proveer a los servidores públicos de las habilidades administrativas que requieren los diversos puestos. Las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de actividades en puestos específicos, deberán ser objeto de una evaluación periódica como una forma para garantizar el adecuado nivel de desempeño del servidor público. Esta información será objeto de actualización y seguimiento en una base de datos gubernamental.

Sistema integral de desarrollo de Recursos Humanos. Para el óptimo control de los recursos humanos, se establecerá un sistema electrónico, en línea, con las dependencias y entidades de la administración pública, que contendrá la información que determinen las autoridades competentes. Para efecto de mantenerlo actualizado las dependencias y entidades deberán proporcionar, a partir de 1997, la información que les sea solicitada.

Establecimiento de mejores perspectivas de desarrollo. Las autoridades competentes, emitirán las disposiciones administrativas para que a partir de 1998 los servidores públicos o particulares que lo deseen, puedan participar en los procesos de reclutamiento, selección e ingreso al servicio civil.

Los reconocimientos o estímulos económicos que se asignen a servidores públicos de todos los niveles, deberán quedar ligados a partir de 1997, directamente a la productividad y al desempeño individual y colectivo, para asegurar total transparencia en las percepciones.

Las autoridades competentes deberán desarrollar y establecer un sistema de evaluación del desempeño de los servidores públicos, a fin de que el mismo sea observado y aplicado por las propias dependencias y entidades de la APF.

La SHCP, en el ámbito de sus atribuciones, elaborará a más tardar en 1997, los proyectos de ordenamiento legislativos para impulsar el servicio civil, asimismo, promoverá el establecimiento de condiciones de retiro para el personal que egrese del servicio público o que se separe temporalmente.

Fortalecimiento de los valores cívicos y éticos en el servicio público. La Secodam promoverá el conocimiento y asimilación del código de conducta que establece el artículo 47 de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos desde el ingreso a la administración pública. Por su parte la Secretaría de Educación Pública promoverá, en el ámbito de su competencia, la inclusión dentro de la currícula educativa, desde edades tempranas, los valores éticos y principios que deben regir el servicio público.

Efectividad de la función de investigación y fincamiento de responsabilidades. La Secodam en coordinación con las dependencias y entidades, revisarán los ordenamientos legales y reglamentarios que regulan la estructura del sistema del control y fiscalización de la gestión pública, para fortalecer sus facultades y prevenir, detectar, controlar y sancionar las irregularidades que den lugar al fincamiento de responsabilidades. Se revisará el procedimiento de conductas irregulares de los servidores públicos, a fin de iniciar con oportunidad y eficiencia el procedimiento de imposición de sanciones administrativas previsto en la Ley de la materia y evitar con ello la prescripción. Para ello, la Secodam promoverá en 1997 un programa de capacitación de los servidores públicos a cargo del proceso administrativo referido.

Líneas de estrategia

El presente Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, plantea una transformación que implica además de los cambios de las regulaciones y procedimientos actuales, la modificación de actitudes y conductas en todo el sector público, y para alcanzar los objetivos generales propuestos, se establecen las siguientes líneas de estrategia:

- ✚ Promover la participación corresponsable y permanente de la sociedad en la definición, orientación, seguimiento y evaluación de la gestión gubernamental, mediante la promoción y difusión del PROMAP, la creación de mecanismos de consulta directa, de recepción, análisis y atención de los planteamientos y sugerencias.
- ✚ Promover, involucrar e impulsar en cada dependencia y entidad de la Administración Pública Federal los conceptos y lineamientos de este Programa, mediante acciones de difusión y sensibilización a los servidores públicos de todos los niveles.
- ✚ Fortalecer los mecanismos de coordinación y apoyo entre la Secodam y las contralorías internas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, para desarrollar las acciones de

evaluación de la gestión pública, en términos de calidad, desempeño y de resultados.

- ✚ Promover en los ámbitos estatal y municipal con estricto apego al pacto federal y a la soberanía de los gobiernos locales, los principios de este Programa, para impulsar la modernización y desarrollo de sus administraciones, mediante la inclusión de acciones en esta materia en los acuerdos de coordinación para el Fortalecimiento del Sistema Estatal de Control y Evaluación de la Gestión Pública y Colaboración en materia de Desarrollo Administrativo.
- ✚ Establecer una estrecha relación entre la Secodam y la SHCP, con el sector académico, y con la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE), para impulsar el servicio profesional de carrera y el desarrollo integral de todo el personal federal.

5.3.1 Modernización de la Administración Pública

De acuerdo con lo dispuesto por el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo propone para 1999, continuar realizando diversas acciones para acceder a una administración pública moderna y eficiente que responda con flexibilidad y oportunidad, a los cambios estructurales que vive el país y demanda la ciudadanía; que promueva el uso eficiente de los recursos públicos y cumpla puntualmente, con programas precisos y claros de rendición de cuentas.

Con la ejecución de este programa, se impulsará en las dependencias, órganos desconcentrados y entidades de la Administración Pública Federal así como en la Procuraduría General de la República, la actualización de las acciones sistemáticas tendientes a mejorar la calidad de los procesos de trabajo y la oportunidad con que se ofrecen los servicios a los usuarios; intensificar la simplificación, desregulación y adecuación del marco normativo aplicable a la actividad pública y contribuir al proceso de modernización y desarrollo administrativo de los estados y municipios del país.

La modernización de la Administración Pública, requiere de importantes acciones enfocadas a fomentar, a través del servicio civil de carrera, la dignidad y profesionalización de la función pública, dotando al servidor público de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa y llegado el caso, ofrecerle la seguridad de un retiro digno.

Para la ejecución del Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, se definió un esquema metodológico que permitirá, aprovechando los resultados alcanzados, fortalecer y consolidar en 1999 los procesos de modernización de las dependencias, órganos desconcentrados y entidades de la Administración Pública Federal y la Procuraduría General de la República.

5.4 Modelo de calidad INTRAGOB (2000-2006)

El Ejecutivo Federal se ha comprometido a: implantar, desarrollar, mantener y mejorar en todas sus Dependencias y Entidades un Modelo de Calidad Total, que le permita transformar la administración Pública para proyectar un Gobierno de Clase mundial, con una imagen confiable, Innovadora y con una sólida Cultura de Calidad.

Reemplazar los esquemas tradicionales de la Gestión Pública, aplicando los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos, evaluando su gestión con estándares de excelencia, promover la dignificación y eficacia de la función pública y rediseñar sus procesos y servicios con un enfoque central del quehacer gubernamental de cumplimiento de las expectativas y necesidades de los ciudadanos y la sociedad.

Para atender estos compromisos, el Gobierno Federal establece su Política de Calidad, dirigida hacia la atención de los aspectos prioritarios: la administración Pública, los Servidores Públicos y los servicios que proporcionan a la sociedad para satisfacer las necesidades de ésta.

Hacia la Administración Pública

- ✚ Un Gobierno eficiente y efectivo con un Modelo de Calidad, que en el año 2006 tenga la capacidad de evidenciar 550 puntos evaluados a través de los esquemas de Dirección por Calidad
- ✚ Un Gobierno confiable en sus políticas, procesos y servicios, a través de alcanzar en el año 2006 la certificación de sus Sistemas de Gestión de la Calidad de todas sus Unidades Administrativas con capacidad de autogestión.
- ✚ Un Gobierno con Resultados tangibles y mejorados que permanentemente aplique mediciones en la definición de estrategias e implementación de sus acciones y le permita evaluar

tanto la Gestión de los recursos como el impacto de sus proyectos.

Hacia los Servidores Públicos

Arraigar un alto espíritu de compromiso y Servicio, actitud de mejora continua, el trabajo en equipo, la adopción de esquemas que faculten la participación de los servidores públicos, la transparencia en el manejo de los recursos públicos, la toma de decisiones basadas en hechos y datos y aumentar la calidad de vida de los servidores públicos. A través de la aplicación de los principios de calidad en la actividad cotidiana, conducir a los servidores públicos para que estén dispuestos a aprender experiencias de éxito y la profesionalización de los servidores públicos en una Cultura de Calidad Total.

Hacia la Sociedad

Implementar acciones que permitan una sana convivencia de la sociedad y una mejor calidad de vida de los ciudadanos. Proporcionar productos, servicios e información con valor agregado; a través de identificar claramente las expectativas de los ciudadanos y establecer estándares internacionales en los servicios que se proporcionan. Identificar, conocer y difundir públicamente la percepción del grado de satisfacción de los usuarios, clientes y sociedad.

Para dar cumplimiento a los compromisos del Ejecutivo Federal a través de la Red de Calidad de Gobierno Federal se pretende alcanzar en el año 2006 el cumplimiento de las metas en el Modelo de Calidad Intragob y la Certificación ISO 9001:2000, NMX-CC-9001:2000, del 100 % de la meta comprometida con el Ejecutivo Federal.

Directrices para la implantación del modelo de calidad intragob.

Se hace énfasis en los siguientes elementos:

-  Mejora en el corto plazo de la calidad de bienes y/o servicios del sector público que tienen un alto impacto en la ciudadanía.
-  Establecimiento de una Cultura de Calidad en el Servicio Público
-  Transparencia en la Administración de las Dependencias y Entidades.
-  Rendición sistemática de cuentas y de los resultados obtenidos por las Dependencias y Entidades.

- ✚ Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal.

Valores de Calidad

Son las características que distinguen a la Administración Pública Federal y a los servidores públicos, que permiten dignificar la función pública y agregar valor a cada proceso que se realiza para satisfacer las expectativas, necesidades y requisitos de los ciudadanos que demandan productos y un servicio de calidad.

Liderazgo participativo

Es el compromiso permanente de los Titulares y Funcionarios Públicos de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, para promover, impulsar y facilitar el desarrollo de una cultura de calidad y competitividad, y promover a través del ejemplo los valores de Calidad del Gobierno Federal.

Vocación de servicio

Es la actitud entusiasta de los servidores públicos para atender sus responsabilidades, con oportunidad, cortesía y esmero; comprometidos con la misión de la Institución para manifestar su mística de trabajo en aras de un servicio ágil, confiable y con calidez.

Trabajo en equipo

Es la estructura organizacional que permite la colaboración de todo el personal en la rutina diaria de trabajo, mejorar los procesos y sistemas de manera sinérgica con el fin de alcanzar las metas de Mejora continua, Innovación y Competitividad.

Orden y disciplina

Es el conjunto de acciones del personal orientadas a lograr en la Dependencia / Entidad, respeto y armonía en el trabajo al cumplir con las políticas, reglamentos y procedimientos institucionales en el contexto de la calidad.

Reconocimiento Laboral

Es la satisfacción que el personal percibe y recibe, en todos los niveles de la estructura de la organización y que le motiva a desarrollar todo su potencial para el logro de resultados con estándares de excelencia

6. REESTRUCTURACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN ALGUNOS PAÍSES DE AMÉRICA LATINA.

En la medida en la que los gobiernos de diversos países de América Latina han ido sentando las bases para la modernización de la Administración Pública, se ha ido logrando una reestructuración de sus instituciones tanto de forma como de fondo, a través de la implementación de planes, propuestas, proyectos y leyes acordes a su realidad nacional; Si bien es cierto, la instauración de estas medidas no ha sido fácil para algunos países que aun se enfrentan a severas crisis económicas e inestabilidad política, se han dado grandes avances para lograr una mayor credibilidad en los gobiernos y en sus representantes.

En el tema específico: "la evaluación del desempeño en las instituciones de carácter público" se ha podido analizar que, esta actividad, que en México es supervisada y dirigida por la SECODAM y la SHCP, no es una actividad aislada, sino una parte importante de un todo, denominado servicio civil de carrera, seguimiento, el cual no se ha terminado de implementar en México, pero que algunos países de América Latina ya contemplan desde hace varios años. El servicio civil de carrera, pretende la profesionalización del servidor público.

En este apartado, se presentarán brevemente algunas de las acciones y propuestas más importantes llevadas a cabo por los gobiernos de algunos países, en materia de desarrollo de las Instituciones y sus Servidores Públicos.

6.1 Argentina

Reforma Administrativa

A continuación se presentan las estrategias orientadoras del Programa de Reforma Administrativa:

- a) Rediseño de las estructuras funcionales de la administración central y descentralizada.
- b) Reducción de Personal.
- b) Establecimiento del Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA). política de personal tendiente a garantizar la eficiencia social de la administración.

Para lograr lo anterior se aprueba el SINAPA que engloba la carrera administrativa y el régimen de cargos con funciones ejecutivas. La carrera administrativa aspira, entre otras cosas, establecer mecanismos competitivos; reestructurar el escalafón; instaurar el ingreso por concurso y la evaluación anual del desempeño; así como mejorar la composición salarial vinculándola con la capacitación y la ejecución de funciones específicas

El plan citado debe comprender los aspectos siguientes:

- ✚ La definición de un modelo de gestión que cuente con: procesos basados en la focalización hacia el ciudadano en términos de calidad de servicio, costo y rapidez; arquitectura organizativa con base en los procesos a redefinir con sus respectivos indicadores de gestión establecidos para medir desempeños; política de gestión de recursos humanos que asegure el compromiso con las metas de servicio establecidas; tecnologías que viabilicen alcanzar los niveles de servicio fijados en los procesos y permitan la optimización del desempeño del capital humano; e impacto sobre los costos y el desempeño ocupacional.
- ✚ La formulación de un diagnóstico de la situación actual, que sirva de base para desarrollar el plan de transformación y para establecer parámetros de comparación en la gestión transformadora.
- ✚ El diseño de un plan de transformación que cubra desde la situación diagnosticada hasta el modelo de gestión propuesto, explicitando sus diferentes niveles: de contingencia, a mediano y a largo plazo. Igualmente debe detallar proyectos específicos con objetivos, actividades principales, resultados a obtener, cronogramas asociados y recursos necesarios, con su correspondiente esquema y sistema de planificación y control de avance.
- ✚ El rediseño de las estructuras orgánico-funcionales y del sistema de remuneraciones para los distintos grados, considerando criterios explícitos de productividad, relacionados con: el desempeño de la organización en su conjunto, los resultados del área de actuación y el rendimiento individual de cada agente.

Carrera Administrativa

El 27 de mayo de 1991 Se establece el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa (SINAPA) que, entre sus líneas de acción, presenta la implantación de un nuevo escalafón con seis niveles y apertura horizontal en grados, el cual persigue profesionalizar la función pública a través del desarrollo

de una carrera administrativa acompañada de un proceso intenso de capacitación en técnicas modernas de gestión y una asimilación progresiva de las remuneraciones a las que se encuentran vigentes en el sector privado.

La implementación del sistema descrito involucra un proceso de reencasillamiento que implica la consideración de la situación de revista de todos y cada uno de los empleados. Asimismo plantea, entre otras cosas, que el avance en la carrera se determina por mérito e idoneidad, el ingreso en la misma se debe efectuar por concurso e introduce la evaluación anual del desempeño.

El SINAPA impone otras medidas, entre las que se encuentran:

- 1) Ordena que se lleve a cabo el reencasillamiento de todos los funcionarios públicos según los niveles del nuevo escalafón. Para ello, se imparten normas especiales para el grupo científico técnico y los cargos con funciones ejecutivas.
- 2) Establece un nuevo sistema de selección, cuyas características principales giran en torno al ámbito de los concursos (internos, generales y abiertos) según el nivel de la vacante a cubrir; la elección basada en la opinión de un órgano colegiado; y la aplicación de instrumentos de selección que complementen los antecedentes del candidato.
- 3) Implanta un régimen de evaluación del desempeño para todo el personal con estabilidad. En tal sentido, una vez al año, entre los meses de agosto y octubre debe efectuarse por medio de un comité, siempre y cuando el agente tenga más de seis meses de servicio desde la última evaluación.
- 4) Delega al Instituto Nacional de la Administración Pública la labor de crear un Sistema Nacional de Capacitación, y de realizar la supervisión de los cursos, seminarios y demás actividades formativas llevadas a cabo en las distintas jurisdicciones. La peculiaridad del sistema radica en la obligación para el personal con funciones ejecutivas, de realizar el curso de Alta Gerencia Pública en un plazo no superior a un año, a partir de la fecha de asunción del cargo. El incumplimiento de esta norma implica que el individuo en cuestión no podrá obtener la calificación "sobresaliente" en la evaluación anual.
- 5) Aprueba el régimen de retribuciones e incentivos cuya asignación básica se encuentra estipulada por las unidades retributivas. Como remuneraciones complementarias se prevén adicionales (por grado dentro de un nivel o mayor capacitación); suplementos (por zona, función ejecutiva o función específica); bonificaciones (por calificación sobresaliente); e incentivos (por menciones y otras compensaciones).

A agosto de 1995, la Dirección Nacional de Estudios e Investigaciones (DINEI) del INAP ha realizado evaluaciones de la puesta en marcha del SINAPA. En su mayoría, los altos funcionarios están de acuerdo con los procesos de selección de personal, al considerar que éstos contribuyen con el afianzamiento de la profesionalización de los cuadros administrativos.

Igualmente, en el nivel gerencial se valora positivamente la existencia de una evaluación del desempeño anual de los agentes y se otorga gran importancia a la relación entre la evaluación, la capacitación y el progreso en la carrera administrativa.

Por otra parte, las autoridades superiores perciben algunos desajustes entre la normativa y la implementación, entre los cuales se encuentran los siguientes: excesiva rigidez de la nueva estructura escalafonaria, inadecuación entre los niveles del SINAPA y las funciones reales (responsabilidades) que cumplen los agentes (sobre todo en los niveles C y D), ausencia de capacitación específica, falta de transparencia en los procesos de selección, insuficiente articulación entre el nivel de dirección y la línea técnica, problemas que trajo aparejado el reencasillamiento, y objeciones realizadas a la metodología de la evaluación del desempeño y el sistema de "cupos" establecido para las calificaciones finales del personal

Evaluación del Desempeño

El 30 de Abril de 1992 Se designa a la Secretaría de Función Pública (S.F.P.) como la encargada de Establecer un Sistema de evaluación del desempeño, así como su coordinación, asesoramiento, seguimiento, evaluación y puesta en marcha del mismo

En mayo de 1994, la Secretaría de Función Pública ha normalizado la exigencia de créditos de capacitación requeridos para promover y como consecuencia se han llevado a cabo las primeras promociones de todos los agentes con niveles satisfactorios de desempeño laboral dentro del nuevo esquema para la carrera. Por otra parte se ha completado la incorporación de todos los contingentes de personal cuya inclusión se había previsto en el Sistema Nacional de la Profesión Administrativa.

Además se han presentado condiciones para incluir otros sectores de la administración para los cuales el SINAPA representa una mejora en sus condiciones de carrera desarrollada hasta ahora.

El Decreto No. 66 del 29 de enero de 1999 homologa el convenio colectivo de trabajo general para la administración pública nacional. Señala que la evaluación del desempeño debe contribuir a estimular el compromiso del agente

con el rendimiento laboral y la mejora organizacional, su desarrollo y capacitación, la profesionalidad de su gestión y la ponderación de la idoneidad relativa para su promoción en la carrera. Dispone que los sistemas de evaluación que se aprueben por el Estado empleador deben sujetarse a los principios siguientes: objetividad y confiabilidad; validez de los instrumentos a utilizar; analogía de los criterios de evaluación para funciones equivalentes, sin perjuicio de resguardar las especificidades correspondientes; distribución razonable de las calificaciones en diferentes posiciones que permitan distinguir adecuadamente desempeños inferiores, medios y superiores; e instrumentación de acciones tendientes a mejorar los desempeños inadecuados.

Calidad en el Sector Público.

En noviembre de 1997, la Secretaría Técnica del Premio Nacional a la Calidad para el Sector Público persigue colaborar en la formación de Líderes de Calidad, siendo una fuente primaria de información y asistencia técnica de gerenciamiento de calidad para todo el sector público.

A la fecha señalada, Argentina es el primer país en el mundo que tiene un Premio Nacional a la Calidad creado por ley y segundo en premiar a las organizaciones públicas después de los Estados Unidos.

En 1999, la Secretaría de la Función Pública, se encuentra desarrollando el "Programa Carta Compromiso con el Ciudadano", que persigue crear un ámbito para el desarrollo de acciones tendientes a la mejora continua de los organismos públicos desde la perspectiva de los usuarios, a partir de la percepción que éstos tienen del desempeño de aquéllos.

Entre los objetivos del programa señalado se encuentran los siguientes

- a) promover acciones tendientes a comprometer a los gerentes públicos en pos de una mayor sensibilidad hacia los ciudadanos, orientando su desempeño en el marco de una administración por resultados; y
- b) Alentar la incorporación y el desarrollo de innovaciones dentro del sector público, mediante el reconocimiento de las gestiones eficientes y el fomento de la cooperación técnica.

6.2 Brasil

Reformas Administrativas.

Período 1985-1990

Para sus propulsores en 1985, el proyecto de Reforma Administrativa tiene un carácter de permanencia que trasciende el período de gobierno en curso y que debe constituirse en un compromiso duradero en los períodos siguientes de gobierno. Se plantea que la reforma no depende solamente de la decisión gubernamental de reformular estructuras o regímenes jurídicos de servicios y de personal, considerándose indispensable la toma de conciencia por parte de los funcionarios públicos acerca de la tarea esencial de servir al público. Asimismo, se considera la necesidad de que la sociedad asuma un papel más activo en la fiscalización de las pautas de prestación de los servicios públicos.

Para superar el dualismo del Estado brasileño y para ampliar la comprensión de las complejas cuestiones subyacentes a la reorganización del Estado, se dedica especial atención a los estudios sobre políticas públicas y sobre los límites de la intervención del Estado. Se considera que la discusión no debe centrarse en la dimensión ideológica acerca de tener o no tener un Estado presente en la economía, sino en una dimensión más pragmática acerca de cómo se definen los papeles del Estado y cómo se organizan sus estructuras ante el proceso de crecimiento.

Como consecuencia de los acontecimientos políticos en torno a la elaboración de la nueva Constitución, a partir de 1987 el proceso de reforma de la Nueva República adopta una estrategia gradual: desarrolla los instrumentos que permitan un mejor conocimiento o gestación de los sistemas existentes, catastros de las estructuras de los servicios públicos, bancos de datos esenciales para cualquier propósito futuro, e incluso se propone "limpiar el terreno" en áreas que sólo están afectadas indirectamente por la nueva Constitución, como el área de capacitación de los recursos humanos. En el área del sistema de carrera se asume el riesgo de tener que adaptarse más tarde a los nuevos dispositivos constitucionales.

De acuerdo al contenido de los programas impulsados, es posible inferir las siguientes líneas de desarrollo de la reforma administrativa en Brasil, a partir de 1985:

1. ASPECTOS ORGANIZATIVOS

-  Reducción de Ministerios y de otros entes de la Administración Directa

- ✚ Reorganización de Ministerios y otros entes de la Administración Pública
- ✚ Reestructuración y modernización del Alto Gobierno

2. ASPECTOS RELATIVOS AL PERSONAL PUBLICO

- ✚ Valorización y desarrollo de la función pública
- ✚ Formación superior de los funcionarios públicos
- ✚ Reducción del personal público

3. ASPECTOS FUNCIONALES Y PROCEDIMENTALES

- ✚ Reducción y/o simplificación de trámites administrativos
- ✚ Introducción de nuevas tecnologías
- ✚ Mejoramiento de la gestión de recursos públicos
- ✚ Mejoramiento del desempeño de la gestión pública
- ✚ Perfeccionamiento de los instrumentos de control y vigilancia de la gestión pública
- ✚ Mejoramiento de la información y comunicación de la Administración con los ciudadanos
- ✚ Descentralización

Período 1990-1992

En comparación con los planes de estabilización económica precedentes, el Plan Brasil Nuevo, instaurado por el gobierno del Presidente Collor, es el más severo. Las condiciones para su éxito se vinculan con la posibilidad de que sea implementado en su totalidad. En consecuencia, el Presidente Collor opta por una estrategia de impacto, estableciendo desde la toma de posesión y en el curso de los primeros días de su gobierno, una serie de medidas que no pudieran inviabilizarse políticamente en los meses siguientes.

Este procedimiento marca un cambio simbólico de consecuencias psicológicas positivas, pero que requiere ser sustentado en un modelo conceptual y un mecanismo director para su implementación. Fuentes del gobierno señalan su propósito de elaborar una definición estratégica del plan de la reforma, articular las acciones a través de un esquema teórico conceptual común, ordenar la implementación mediante un conjunto coherente de directrices

y definir un escenario futuro consistente. Sin embargo, según la información disponible, tales intenciones no llegan a concretarse.

El 19 de febrero de 1993 el Gobierno crea el Fondo Especial de Formación, Calificación, Entrenamiento y Desarrollo del Servidor Público, mediante la Ley No. 8627. El Fondo pretende centralizar recursos para el Programa Nacional de Entrenamiento del Servidor Público, creado en 1992.

En enero de 1995 la Presidencia de la República patrocina la celebración de Seminarios sobre Reforma Constitucional en Brasilia. En la ponencia presentada por el Ministro del MARE, se plantean los "grandes proyectos", que para ese momento, representan el plan de reforma del aparato del Estado del MARE. Estos son:

- 1) La Reforma Constitucional encaminada a permitir la flexibilización de la Administración -para aumentar la eficiencia y calidad- y a modificar el sistema de previsión social del funcionariado -procurando disminuir costos del cuadro de inactivos y una mayor isonomía con el sector privado-.
- 2) La descentralización de los servicios sociales del Estado a través de las "organizaciones sociales" -organizaciones públicas no estatales y/o fundaciones de derecho privado que contarán con autonomía financiera y administrativa, que tendrán autorización legislativa para celebrar contratos de gestión con el poder ejecutivo, y así poder formar parte del presupuesto público federal, estatal o municipal-.
- 3) Profesionalización del administrador público, estructurando una carrera de medios y altos administradores generales y financieros, que sean los llamados a ocupar los principales cargos administrativos y financieros de todos los ministerios.

En agosto de 1995 las intenciones del nuevo gobierno en materia de Reforma Administrativa quedan plasmadas en el Plan Director de la Reforma del Aparato del Estado. El Plan señala que su firme propósito es tornar irreversible el proceso de reforma a través de resultados inmediatos en el corto plazo, y otros de más largo alcance en el mediano y largo plazo, sin pretender por ello, agotar en sí mismo la tarea de reformar el aparato del Estado. Contiene los proyectos hacia los cuales se dirigen los esfuerzos de cambio de la gestión del Presidente Cardoso. Estos son:

- 1) Enmienda Constitucional;
- 2) Organizaciones Sociales;

- 3) Agencias Autónomas;
- 4) Indicadores de Desempeño;
- 5) Evaluación Institucional;
- 6) Calidad y Participación;
- 7) Nueva Política de Recursos Humanos;
- 8) Valorización del Servidor para la Ciudadanía;
- 9) Desarrollo de Recursos Humanos;
- 10) Proyecto Ciudadano;
- 11) Revisión de la Legislación Infra-Constitucional;
- 12) Red de Gobierno; y
- 13) Sistemas de Control y de Información Gerencial.

En 1997 se pone en marcha la primera fase del Programa de Modernización del Poder Ejecutivo Federal, con el apoyo financiero del BID. La primera fase está estimada en US\$ 114 millones, destinados a cubrir las cuatro líneas del Programa. Ellas son los subprogramas de:

-  Reforma Institucional;
-  Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos;
-  Gestión y Tecnología de la Información; y Atención al Ciudadano

El 30 de Octubre de 97 se aprueba la Medida Provisoria No. 1.547-36, mediante la cual se crea la Gratificación de Desempeño y Productividad, para algunas carreras dentro de los Ministerios de Agricultura y Abastecimiento, y el Grupo-Defensa Aérea y Control de Tráfico Aéreo. En la misma fecha se aprueba la Medida Provisoria No. 1.548-37 que crea la Gratificación de Desempeño y Productividad de las actividades de finanzas, control, presupuesto y planificación del desempeño diplomático; y la Gratificación de Desempeño de las actividades de ciencia y tecnología.

Así mismo se establecen una serie de proyectos para la modernización de la administración pública.

Proyecto de diseño de una nueva política de recursos humanos.

El objetivo es la profesionalización y valorización del servidor público. Debe contemplar desde la captación de nuevos servidores; el desarrollo de personal; un sistema de remuneración adecuado que estimule el desempeño por medio de incentivos; y la institucionalización de carreras compatibles con las necesidades del aparato del Estado modernizado. Para la estructuración de las carreras deberá tomarse en cuenta la clasificación que contempla, por una parte, a las carreras exclusivas del Estado

- ✚ -Servidores estatutarios del núcleo estratégico-, y por la otra a las carreras de empleados celetistas
- ✚ -Administración indirecta y servicios operacionales incluyendo los del núcleo estratégico
- ✚ -La captación está prevista por medio de una política de concursos definida por el MARE, que deberá determinar los números de vacantes y las fechas de realización de los mismos hasta el año 1999.

Proyecto de valorización del servidor para la ciudadanía.

Los objetivos del proyecto son:

- a) Crear las condiciones psicosociales necesarias para el fortalecimiento del espíritu emprendedor del servidor público, conjugando un comportamiento ético con un desempeño eficiente;
- b) Reforzar el sentido de misión y compromiso del servidor público para con la prestación de servicios de mejor calidad para el ciudadano; y
- c) Obtener mayor satisfacción del servidor público con su trabajo y con su calidad de vida. La metodología a utilizar consistirá en la constitución gradual de equipos de movilización, en cada Ministerio, y de un núcleo central de movilización; así como la formación de consultores internos para fortalecer la orientación metodológica en los tres objetivos enunciados.

Proyecto de revisión de la legislación infraconstitucional.

Tiene por objeto el cambio de los dispositivos legales donde se consagra el principio burocrático de control por proceso. La aprobación de las enmiendas constitucionales exigirá la aprobación de una serie de leyes complementarias y ordinarias, que tratarán principalmente lo siguiente:

- a) Definición del proceso específico de destitución por insuficiencia de desempeño;
- b) Definición de indemnización en caso de destitución por insuficiencia de desempeño, y del caso de retiro por exceso de cuadros, previéndose una mayor en el segundo caso;
- c) Definición del sistema de salud de los servidores;
- d) Revisión del Estatuto Jurídico Único;
- e) Leyes y previsiones para la desburocratización y la desregulación de los servicios públicos.
- f) Ley de previsión pública.

Período 1995-1998

El Plan Director de la Reforma del Aparato del Estado explícitamente señala la estrategia que el Gobierno de Fernando Henrique Cardoso se propone implementar para lograr la reforma del aparato del Estado. En tal sentido, el proceso está concebido en dos dimensiones complementarias: una primera de contenido institucional legal, y una segunda relativa a la gestión pública.

Dimensión Institucional-Legal Consiste en la reforma del sistema jurídico-legal y de las relaciones de propiedad, de tal manera que hagan posible las transformaciones pretendidas con la reforma del Estado en tres direcciones:

- ✚ Focalizando al Estado en la atención de las demandas sociales básicas.
- ✚ Modificando la manera tradicional de actuar del Estado, evolucionando de un papel ejecutor a un papel promotor del desarrollo social y económico.
- ✚ Creando las condiciones para implantar el modelo gerencial en el sector de servicios del Estado.

Dentro de la dimensión institucional-legal las estrategias a implementar son las siguientes:

- ✚ Enmienda Constitucional. Se aspira remover los "obstáculos y restricciones", impuestos a la administración pública por la Constitución de 1988, que impiden una gestión más ágil y con un mayor grado de autonomía. Asimismo, a la reforma constitucional está previsto acompañarla por una nueva legislación infraconstitucional.

- ✚ Organizaciones Sociales. Se plantea la elaboración de un proyecto de ley que permita la transferencia de los servicios competitivos del Estado al sector público no estatal, es decir, a un nuevo conglomerado de entes denominados "Organizaciones Sociales". La transferencia debe realizarse, no obstante, asegurando la manutención y dotación presupuestaria para las entidades transformadas.
- ✚ Desregulamentación y desburocratización. Se dispone un "amplio" programa en este sentido, para dar mayor movilidad y agilidad a la administración pública en la atención de las demandas sociales.
- ✚ Nuevo Pacto Federativo: está pautada su definición, estableciendo en él las formas cooperativas y complementarias de actuación de los gobiernos federal, estatal y municipal, basados en la descentralización.

Según el Plan Director de la Reforma del Aparato del Estado, los objetivos globales y específicos del proceso iniciado por el gobierno de Fernando Henrique Cardoso son:

Objetivos Globales

- ✚ Aumentar la capacidad administrativa del Estado de gobernar con efectividad y eficiencia.
- ✚ Limitar la acción de Estado a aquellas funciones que le son propias, dejando, en principio, los servicios competitivos para la propiedad pública no estatal y la producción de bienes y servicios para el mercado.
- ✚ Transferir de la Unión para los estados y municipios las acciones de carácter local: sólo en casos de emergencia cabe la acción directa de la Unión.
- ✚ Transferir parcialmente de la Unión para los estados las acciones de carácter regional, de forma de permitir una mayor asociación entre los estados y la Unión.

Objetivos Específicos para el Núcleo Estratégico

- ✚ Aumentar la efectividad del núcleo estratégico, de forma que los objetivos democráticamente acordados sean adecuados y efectivamente alcanzados.
- ✚ Modernizar la administración burocrática, que se justifica en el núcleo estratégico por su seguridad y efectividad, a través de una política de

profesionalización del servicio público, es decir, una política de carreras, de concursos públicos anuales, de programas de educación continua permanentes, de una efectiva administración salarial, al mismo tiempo que se introduce en el sistema burocrático una cultura gerencial basada en la evaluación del desempeño.

- ✚ Dotar al núcleo estratégico de la capacidad gerencial para definir y evaluar los contratos de gestión con las agencias autónomas, responsables por las actividades exclusivas del Estado, y con las organizaciones sociales, responsables por los servicios competitivos del Estado realizados conjuntamente con la sociedad.

Las vías previstas para el logro de tales objetivos consisten en:

- a) La realización de concursos y procesos selectivos anuales para pequeños contingentes, con miras al reclutamiento de personal estratégico; y
- b) Programas de entrenamiento y desarrollo de recursos humanos por parte de las escuelas de gobierno.

Programa de Calidad y Participación de la Administración Pública:

Consiste en retomar la experiencia del PBQP (Programa Brasileño de Calidad y Productividad) enfatizando no sólo en el aspecto de calidad total, sino en el de participación, para lograr así el mejoramiento de los servicios por el sector público.

Para la asistencia y coordinación de los nuevos reglamentos de calificación, el Presidente dispuso la creación de un Comité Técnico, formado por la Dirección de Presupuesto, la Subsecretaría del Trabajo, la Subsecretario de Desarrollo Regional y Administrativo y el Ministerio Secretaría General de la Presidencia, cuya labor será apoyar a las instituciones públicas durante este proceso.

Los modelos básicos de la administración pública.

El Plan, en lo que a la propuesta de reforma se refiere, destaca dos modelos:

- ✚ Modelo de Administración Pública Burocrática.

Sus principios orientadores son la impersonalidad, el formalismo, la profesionalización, la idea de carrera, la jerarquía funcional, en síntesis, el poder racional-legal. Los controles administrativos, buscando evitar la corrupción y el nepotismo, son esencialmente basados en el control a priori de los procesos. Su

calidad fundamental es la efectividad en el control de los abusos, su defecto, la ineficiencia.

Modelo de Administración Pública Gerencial.

Su criterio básico es la eficiencia, es decir, la necesidad de reducir costos y aumentar la calidad de los servicios, teniendo al ciudadano como destinatario. En este contexto, la reforma del aparato del Estado pasa a ser orientada por los valores de la eficiencia, la calidad en la prestación de los servicios públicos y el desarrollo de una cultura gerencial en las organizaciones. La estrategia administrativa pasa a ser la definición de objetivos y el control a posteriori de los resultados. Adicionalmente se utilizan: la estrategia de competición administrada al interior del propio Estado; en el nivel operacional se generalizan los criterios de participación y calidad total; y en el plano estructural son la descentralización y reducción de los niveles jerárquicos los mecanismos de diseño. Finalmente, se pretende tener organizaciones más permeables a la mayor participación de los agentes privados y/o de las organizaciones de la sociedad civil y trasladar el énfasis de los procedimientos (medios) para los resultados (fines).

Evaluación del Desempeño

En septiembre de 1997 la Directora de la ENAP expresa que para ese momento, a pesar de que la mayor parte de las organizaciones públicas brasileñas operan dentro del modelo burocrático, existen iniciativas exitosas que apuntan en la dirección de una administración gerencial. En especial señala a las instituciones que dieron a conocer sus realidades a través del concurso sobre Experiencias Innovadoras en la Administración Pública Federal, promovido por la ENAP en 1996.

La adopción de nuevos modelos de gestión (Hospital de Clínicas de Porto Alegre, Instituto Nacional de Metrología, entre otras), introducción de la evaluación del desempeño (como en la Secretaría Federal de Control), mejoras en la atención (Delegación del Ministerio de Hacienda), son algunas que pueden ser referidas. La Capacitación para el cambio desempeña allí un papel relevante. El resultado de los entrenamientos se puede hacer sentir, de inmediato en el nivel de motivación; y enseguida, en iniciativas de transformación de una realidad que exige una reestructuración profunda y urgente.

Para noviembre de 1997 hay un conjunto de Proyectos que adelanta el MARE, por medio de varias de sus Secretarías: Reforma del Estado, Recursos Humanos, Articulación Institucional, de los cuales se pueden señalar los siguientes resultados:

Ley de Evaluación de Desempeño: este proyecto trata de anticipar la preparación de una propuesta de legislación sobre evaluación permanente del servidor, compatible con los términos de la Propuesta de Enmienda Constitucional -PEC- que está discutiendo el Congreso, para que al ser aprobada esta última, se pueda proceder con celeridad a introducir el Proyecto. Hasta la fecha se ha revisado la legislación pertinente sobre la pérdida de cargo motivada por el procedimiento de evaluación periódica, de tal manera de adecuarla a la PEC No. 173 votada en la Cámara de Diputados

6.3 Chile

En la Constitución Política de la República de Chile de 1989 se le define como un Estado unitario, cuyo territorio se divide en regiones. Asimismo, señala que una ley orgánica determinará la organización básica de la Administración Pública, garantizará la carrera funcionaria y los principios de carácter técnico y profesional en que deba fundarse, y asegurará tanto la igualdad de oportunidades de ingreso a ella como la capacitación y el perfeccionamiento de sus integrantes. El gobierno y la administración del Estado corresponden al Presidente de la República, que es el Jefe de Estado.

El 17 de diciembre de 1973 una vez instaurado el gobierno de Augusto Pinochet, se dicta el Decreto Ley No. 212, que dispone la creación de la Comisión Nacional de la Reforma Administrativa -CONARA-, con amplias atribuciones para proponer al gobierno los cambios necesarios con el fin de instituir un nuevo sistema administrativo. A pesar de que se instala legalmente en diciembre, inicia operaciones en septiembre de ese año.

El objetivo básico de la CONARA es abordar la Reforma Administrativa Integral, concentrando sus esfuerzos en las siguientes materias fundamentales:

1.- La racionalización, como una acción que tienda a reducir la sobredimensión de ciertas instituciones, adecuar estructuras, evitar la duplicidad y superposición de funciones y a simplificar, tanto los procesos administrativos internos, como los que dicen tener relación con la satisfacción adecuada y oportuna de los requerimientos que formulen los usuarios de la Administración, ya sea en los niveles centrales, regionales, y/o comunales.

2.- La regionalización, como una forma de cambio estructural tendente a obtener la satisfacción de las necesidades de la comunidad local en su ámbito, y que las

instituciones se desconcentren y adapten a la nueva división político-administrativa del país.

3.- La administración de personal, como un esfuerzo centrado en la definición de una carrera administrativa con normas adecuadas y flexibles en materia de reclutamiento, selección, calificaciones, promociones y retiro

El 31 de diciembre de 1973 es aprobado el Decreto Ley No. 249, el cual fija la Escala Única de Sueldos para el personal del sector público, buscando con esta norma conformar un sistema uniforme que regule los mecanismos de fijación de las remuneraciones con un criterio único, para con ello darle una solución integral a los problemas de:

- ✚ Las diferencias que se presentan para la fecha en cuanto a remuneraciones pagadas al personal que desempeña un mismo cargo, oficio o profesión en las distintas instituciones.
- ✚ Indefinición de la relación de remuneraciones que debe existir entre los diferentes cargos o escalafones de la Administración Pública.
- ✚ Complejidad de los sistemas de pagos del personal público.
- ✚ Falta de uniformidad de las jornadas de trabajo y otros aspectos distorsionados en materia de personal.

A finales de 1990 el Gobierno del Presidente Aylwin estructura una política de personal, materia que no había sido contemplada en el programa de gobierno. En tal sentido se producen un conjunto de medidas administrativas e iniciativas legales -se envían al Congreso Nacional cerca de 70 proyectos de ley sobre la materia-. Los componentes de la política del Gobierno son los siguientes:

- a) Una política activa de remuneraciones, combinando el otorgamiento de reajustes generales con la nivelación de ingresos de los sectores más rezagados y la racionalización del sistema de remuneraciones.
- b) Mejoramiento de las condiciones de trabajo del personal de la Administración Pública, fortalecimiento de la carrera funcionaria a su interior y la solución de situaciones laborales anómalas en el sector público.
- c) Mejoramiento de la administración de personal, fortaleciendo los incentivos a un desempeño eficiente de éste mediante la eliminación de distorsiones en el sistema de remuneraciones y el restablecimiento de sistemas de evaluación del desempeño funcionario.

- d) Control estricto de la expansión del empleo público, limitándose los aumentos de dotación a los sectores más deficitarios de la Administración Pública.
- e) Un sistema regular de consulta e información con las principales organizaciones de trabajadores del sector público, mediante el establecimiento de comisiones técnicas específicas y la promoción de acuerdos anuales sobre materias laborales en el sector público

Con la creación del Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública en diciembre de 1994, se produce un giro en el proceso, porque se crea una unidad responsable de la unificación de los esfuerzos de modernización. En tal sentido, los objetivos del Comité, en tanto rector del proceso de modernización, expresados por su Secretario Ejecutivo en octubre de 1997 son los siguientes

- ✚ Establecer la institucionalidad de un Estado moderno.
- ✚ Perfeccionar la gestión pública introduciendo una cultura de logro de resultados y evaluación permanente.
- ✚ Generar el discurso gubernamental de la modernización de la gestión pública, posicionándolo en la agenda comunicacional de los próximos tres años.
- ✚ Constituir una red estable de servidores públicos comprometidos con la misión del Comité.
- ✚ Mejorar continuamente la calidad del servicio y el proceso de participación ciudadana.
- ✚ Garantizar a la ciudadanía la transparencia y probidad en el desempeño de las funciones públicas.

El Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública 1997-2000 fija los siguientes objetivos:

- a) Constituir una red estable de servidores públicos que lideren y se comprometan con un Estado al servicio de la gente, capaces de innovar y adaptar nuevas tecnologías en gerencia y administración.
- b) Mejorar continuamente la certeza, seguridad, accesibilidad, receptividad y acogida que dan los Servicios Públicos y el Gobierno a la ciudadanía.
- c) Garantizar a la ciudadanía la transparencia y probidad en el desempeño de las funciones públicas.

- d) Establecer una institucionalidad del Estado que permita mejorar la eficiencia, flexibilidad y coordinación en aquellas áreas del sector público de mayor complejidad y prioridad.
- e) Perfeccionar la gestión pública priorizando el logro de resultados, estimulando la eficiencia en el uso de los recursos humanos, financieros y tecnológicos e incorporando a la Administración Pública una cultura de la evaluación.
- f) Generar el discurso gubernamental relativo a la modernización de la gestión pública, posicionando el tema y las iniciativas impulsadas por el gobierno como componentes relevantes de la agenda pública de los próximos tres años.

El Plan Piloto de Modernización de la Gestión de los Servicios Públicos es diseñado con base en dos etapas de trabajo:

Una primera etapa cuyo objetivo es el diseño de un sistema de control de gestión y que contempla el desarrollo de indicadores claves que permitan una evaluación de la gestión, la eficacia y calidad de los servicios, así como también que sea relevante para la toma de decisiones presupuestarias a nivel central.

Una segunda etapa, de implementación, que tiene como objetivo final disponer de un sistema de información para la gestión operando en los servicios. Contar con esta herramienta permite a los servicios acceder a recursos financieros asignables a objetivos institucionales, sobre la base de un compromiso con la Dirección de Presupuestos respecto de la obtención de determinados resultados.

Para efectos de este programa se conforman, en cada servicio participante, grupos de trabajo integrados por Directivos de los Servicios, consultores externos y un profesional de la Dirección de Presupuestos

En 1997 el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, elabora el Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública para el período 1997-2000, en el cual se definen las siguientes líneas estratégicas:

- a. Recursos humanos en la Administración Pública: se orienta a crear las condiciones que promuevan el compromiso de los funcionarios con los objetivos de la institución así como el desarrollo de sus capacidades para poder cumplir su función. Comprende un conjunto de proyectos en áreas como capacitación, evaluación del desempeño, remuneraciones, relaciones laborales y bienestar.
- b. Calidad de servicio y participación ciudadana: se orienta a promover el respeto y el ejercicio de los derechos ciudadanos, así como la igualdad y

equidad; contribuir a la reducción de la pobreza y marginalidad social; legitimar y revitalizar la función pública, y fomentar la confianza de los ciudadanos hacia el Estado.

- c. Transparencia y probidad de la gestión pública: se pretende fortalecer el ejercicio honesto y transparente de la función pública, a objeto de consolidar una política de ética en el sector.
- d. Gestión estratégica: consiste en la incorporación de instrumentos de gestión que permitan operativizar y coordinar adecuadamente los lineamientos políticos y programáticos gubernamentales.
- e. Institucionalidad del Estado: conforme a la necesidad de readecuar la institucionalidad organizacional del aparato público, esta línea incluye aspectos como la distribución de atribuciones y competencias, los criterios y medios de administración de recursos, la aplicación del avance tecnológico, los sistemas de organización y control, la relación con los usuarios, etc.
- f. Comunicación y extensión: el propósito de esta línea es favorecer el conocimiento y la comprensión del esfuerzo modernizador, difundir las orientaciones y actividades centrales del Plan Estratégico, articular y proponer iniciativas que fortalezcan la información en este ámbito.

Para octubre de 1997 el logro de una gestión pública moderna constituye una política de Estado en Chile. En tal sentido, los elementos de dicha política, liderizada por el Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública, se caracterizan por

- ✚ Una visión estratégica por servicio y sector.
- ✚ La orientación y énfasis puesto en el usuario.
- ✚ Énfasis en la obtención de resultados, medición del desempeño y en la calidad del servicio.
- ✚ La transparencia como principio rector.
- ✚ Acercar las decisiones a las personas.
- ✚ El principio de subsidiariedad en la gestión.
- ✚ La flexibilidad en el manejo de los recursos.

En 1996, el Ministerio del Interior y el Ministerio de Hacienda dictan un decreto que permite a las reparticiones modificar sus reglamentos de calificaciones, haciendo posible introducir elementos que permitan mejorar la medición y clasificar de mejor manera el desempeño de los funcionarios públicos.

Se examina la experiencia de Chile en materia de modernización de la gestión pública y los avances logrados en los últimos años. Se identifica el modelo histórico de gestión pública en este país, los componentes de la crisis y los factores de cambio. Se presenta el nuevo modelo de gestión pública, se describen sus estrategias y sus logros, y se comentan los retos que se confrontan para el futuro.

La manera en que Chile ha abordado la modernización de la gestión pública ha estado condicionada por varios factores, a saber: el derecho administrativo, la relativa inamovilidad de los funcionarios públicos, la desigualdad de rentas entre los sectores público y privado, la designación política de los cargos del Estado, y el centralismo administrativo y territorial.

Paralelamente, cabe consignar que los consensos básicos sobre los cuales se conformó el Estado chileno entraron en una crisis, cuyas dimensiones abarca la misión y el rol, la institucionalidad, la gestión y la legitimidad.

Los fundamentos del proceso de modernización iniciado en 1994, más allá de las razones fiscales que en el caso de Chile no son al parecer tan apremiantes, son de tres tipos: éticos, políticos y económicos. Este proceso de modernización ha tropezado con numerosos obstáculos, entre los cuales se destacan los siguientes: la ausencia de sentido de urgencia; el poder de los gremios; la falta de claridad conceptual y política sobre el tema; la falta de trabajo comunicacional; y la débil institucionalidad para la reforma del Estado.

El nuevo modelo de Gestión Pública pensado para Chile incorpora las complejidades propias de los organismos públicos y el mundo político. Por consiguiente, las directrices de la reforma y sus respectivos componentes hacen referencia a los siguientes aspectos: sistema de gestión estratégica por resultados; nueva política de recursos humanos; calidad de servicio y participación ciudadana; transparencia y probidad; y nueva institucionalidad.

En el curso de los últimos años se ha logrado avanzar en varias direcciones, poniendo los temas de la modernización en la agenda pública e instalando proyectos importantes que responden a las demandas de la ciudadanía, del sector privado y de los actores políticos. Los indicadores que dan cuenta del avance del proceso de modernización incluyen la instalación de procesos y sistemas de gestión, indicadores específicos de gestión por servicios

públicos e indicadores macro de la productividad y/o legitimidad del sector público.

Los desafíos para el futuro inmediato incluyen la necesidad de avanzar en cinco proyectos de alto impacto, que representan cambios estructurales y que consolidan logros en materia social y ciudadana. Estos proyectos son: creación del Defensor del Ciudadano; instauración de un sistema de gerencia pública; modernización de la institucionalidad reguladora; informatización del Estado; institucionalidad para la Reforma y Administración del Estado.

El 28 de enero de 1998 es promulgada la Ley No. 19.553, que concede la asignación de modernización y otros beneficios que indica, en la cual se establecen los incentivos diferenciales de desempeño. La Ley surge luego de un proceso de negociación entre el Gobierno y la Agrupación Nacional de Empleados Fiscales (ANEF). Los beneficios acordados con la ANEF son los siguientes:

a) Una "asignación de modernización", imponible, asociada al desempeño individual y colectivo. En la Ley se establece el pago tritral de una asignación económica diferencial de modernización, cuyo monto variará entre el 6% y el 13% de la remuneración base, dependiendo de la calificación de desempeño individual y la gestión institucional. En términos generales el proyecto incluye dentro de su ámbito a los trabajadores de los ministerios, y servicios públicos de la llamada administración central, que desempeñen cargos de planta, empleos a "contrata" o que sean contratados conforme al Código del Trabajo. En términos cuantitativos, la asignación alcanza a 100 servicios, beneficiando a 47.159 trabajadores. Para el cálculo de la asignación se realiza la sumatoria de los siguientes elementos:

- 1.- Un componente general y común para todos los trabajadores;
- 2.- Un incremento de desempeño institucional, asociado al grado de cumplimiento de los objetivos de gestión definidos anualmente para cada servicio, y
- 3.- Un incremento por desempeño individual, ligado al resultado de la evaluación laboral anual de cada funcionario para los que obtengan calificación "distinguida" o "buena" en la evaluación anual.

b) Plan de Retiro

Beneficios sociales consistentes en una bonificación adicional al bono de escolaridad, un aporte extraordinario a los servicios de bienestar, y una asignación especial para los trabajadores de la XI y XII, provincia de Palena y comunas fronterizas de la I región

c) Otros beneficios que comprenden:

- 1.- En materia de capacitación, mejorar la pertinencia de los programas, asegurar la participación de los funcionarios y el acceso igualitario al sistema,
- 2.- En lo relativo a la carrera funcionaria, mejorar los mecanismos de ascenso y dinamizar la movilidad vertical y horizontal, ampliando el campo de la concursabilidad competitiva para las promociones;
- 3.- Creación de un Fondo de Becas; y
- 4.- Establecer un Fondo de Mejoramiento de Ambientes de Trabajo.

Durante 1994, entre las medidas impulsadas en materia de personal destacan:

- a) El reajuste de remuneraciones de 15% de diciembre de 1993.
- b) La ampliación de la base de cálculo de las asignaciones de zona para los funcionarios regidos por la Escala Única de Sueldos, la Escala de Fiscalizadores y la Escala de Funcionarios Municipales.
- c) La aplicación de la reestructuración de plantas de personal de las municipalidades.
- d) El pago de las Unidades de Mejoramiento Profesional a los profesores.
- e) La incorporación del sector público a la Ley de Accidentes del Trabajo.
- f) El Acuerdo Salarial entre el Gobierno, la CUT y los trabajadores del Sector Público que incorpora los compromisos por mejorar la cantidad y calidad de la capacitación que se efectúa en el sector público; y la aplicación, a partir de 1996, de un incentivo por desempeño de funcionario

Durante 1998 se están impulsando las siguientes iniciativas tendientes a la definición de una Nueva Política de Recursos Humanos

- a) Establecimiento de incentivos económicos para los funcionarios, en un contexto de aumentos anuales de remuneraciones. Estos incentivos se otorgan con base en el desempeño individual medido en función de sistemas de calificaciones completamente reformados, y al desempeño colectivo medido con base en el grado de cumplimiento de los programas de mejoramiento de la gestión.
- b) Establecimiento de incentivos para la jubilación (retiros voluntarios), el mejoramiento de las condiciones de trabajo y la incorporación de la concursabilidad como mecanismo privilegiado para cubrir vacantes en cargos medianos o altos en la administración (está en proceso de ser negociado).
- c) El Presidente de la República ha anunciado la creación de un sistema de gerencia pública. Este proyecto, que busca profesionalizar la alta dirección de los servicios del Estado, tiene a su vez un componente que implica un diseño político-técnico de un sistema de reclutamiento, remuneración y evaluación de los altos directivos públicos, incluyendo las correspondientes modificaciones legales. También incluye un plan piloto que integra la idea de una gestión presupuestaria con más flexibilidades para los servicios públicos y sus directivos, con la obligación de llevar contabilidad patrimonial y mejorar los convenios de desempeño de los diversos servicios públicos. En este contexto, y como una forma concreta de asegurar que quienes dirijan los organismos públicos cuenten con las herramientas necesarias para llevar a cabo su labor de la mejor manera posible, en este plan piloto se están considerando temas como premios al ahorro, la posibilidad de administrar activos, establecer presupuestos multianuales e incorporar la contabilidad patrimonial

El 12 de marzo de 1999 se anuncia en rueda de prensa que los servicios que cumplieron en 1998 sus metas de gestión en un 90% o más, recibirán un incremento de un 3% en las remuneraciones de sus funcionarios.

A estos incentivos remuneracionales colectivos se añaden incrementos por desempeño individuales asignados por un sistema de calificaciones, que beneficiarán con un 4% adicional al 33% mejor evaluado y con un 2%, al 33% que le sigue en el nivel de evaluación. El universo de funcionarios de la administración central del Estado afectos a estos incentivos alcanza a 54.605, de los cuales un 32% recibirá un 7% de incremento por desempeño institucional e individual, un 33% entre un 4% y un 5,5% y un 35%, entre un 1,5% y 3,5% de incentivos. El pago se realizará en el año 1999.

Para 1997 la evolución de los cambios en Chile ha hecho propicia la profundización de algunas iniciativas, así como la inclusión de nuevos elementos en el "cómo" instrumentar la modernización. En tal sentido, dentro de las líneas de acción del Plan Estratégico de Modernización de la Gestión Pública 1997-2000 se define un conjunto de proyectos a ser ejecutados en dicho período, cuyo contenido se presenta a continuación:

I. Recursos humanos en la Administración Pública

1. Gerencia Pública: Se trata de redefinir y fortalecer el rol y perfil de los directivos públicos privilegiando sus capacidades gerenciales por sobre su adhesión política o especificidad funcionaria. El resultado esperado es la elaboración de un diagnóstico y la formulación de un proyecto integral de gerencia pública que comprenda tanto áreas de capacitación para directivos, como el diseño de una propuesta sobre reclutamiento, carrera funcionaria, remuneraciones y evaluación de desempeño de los mismos.
2. Capacitación de funcionarios públicos: Implica la implementación de una explícita política de capacitación orientada al cambio cultural que contribuya al desarrollo personal y al perfeccionamiento profesional y técnico de los funcionarios.
3. Remuneraciones, Incentivos y Profesionalización de la Administración Pública: Busca estimular la adhesión e interés por el servicio público a través de políticas de incentivos al desempeño tanto individual como colectivo. El gobierno fortalecerá e impulsará esquemas de remuneraciones en los distintos ministerios y servicios públicos, que permitan preservar la excelencia en áreas claves de la gestión.
4. Negociación gobierno-funcionarios: Se pretende diseñar, en un clima de diálogo social, un esquema general de Consulta y Negociación para definir condiciones de empleo y trabajo para los funcionarios de la administración pública. Se considera la posibilidad de presentar una ley de normalización sobre el particular, teniendo como antecedentes la Ley de Asociaciones del Sector Público y la ratificación del convenio No. 151 de la OIT.
5. Nuevos reglamentos de calificaciones: Esta iniciativa busca articular el actual sistema de calificaciones, establecido en la Ley de Bases de la Administración del Estado y el Estatuto Administrativo, ligándolo en forma gradual a los incentivos de desempeño individual. El análisis técnico y la elaboración definitiva se realizan previa consulta a los representantes de las asociaciones de funcionarios.

II. Calidad de servicio y participación ciudadana

1.-Premio anual a la calidad: Esta distinción propuesta por el Presidente de la República es una forma de estimular y distinguir el esfuerzo de los servicios públicos por entregar prestaciones de calidad a los usuarios. Se otorga a aquellas instituciones que se destaquen por incorporar en sus procesos internos el desarrollo efectivo de los principios de eficacia y de eficiencia en la gestión.

2. Programa de innovaciones: Este programa tiene por objeto identificar, difundir y otorgar un reconocimiento a las soluciones innovadoras que contribuyen a adecuar la función del Estado a los nuevos requerimientos. Se premian las experiencias más destacadas y se adoptan medidas tendientes a asegurar su replicabilidad en contextos y problemáticas similares.

3. Oficinas de Información y Reclamo: Se trata de establecer lugares y sistemas que concentren en una sola ubicación toda la información de un servicio que sea de interés para los usuarios y que oriente, claramente, en relación con los procedimientos de reclamos y sugerencias.

4. Simplificación de procedimientos - Ventanillas únicas: Estas iniciativas tienden a reducir los tiempos de espera y respuesta mediante la síntesis de información, la introducción de nuevas tecnologías y el rediseño de los procesos administrativos y puestos de atención a público. Se proponen proyectos pilotos que supongan un especial esfuerzo interministerial.

5. Carta de derechos ciudadanos: El proyecto se orienta a mejorar los servicios públicos y a introducir una cultura de calidad y responsabilidad en funcionarios y directivos. Se busca que cada servicio explicita y consagre derechos específicos en términos de calidad de atención para sus usuarios, los cuales serán compensados en caso de no ser cumplidos.

6. Defensor del Ciudadano: El proyecto propone la creación del Defensor del Ciudadano cuya función sería controlar a la administración y defender los derechos y libertades individuales y colectivas de los administrados. Su actuación es independiente del órgano que lo nombra, del ejecutivo y de los partidos políticos. Tiene amplios poderes de investigación y de crítica hacia los poderes públicos.

6.4 Colombia

De acuerdo a su Constitución, Colombia es "un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general" (art. 1).

La estructura del Estado la conforman las Ramas Legislativa, Ejecutiva y Judicial, la organización electoral y los órganos de control, tanto en lo fiscal como en lo referido al Ministerio Público.

La Administración Pública Central en el orden nacional, está constituida por la Presidencia de la República, los Ministerios y los Departamentos Administrativos.

Las entidades descentralizadas están conformadas por las superintendencias (órganos adscritos a los Ministerios), por los establecimientos públicos, las empresas industriales y comerciales del Estado y las sociedades de economía mixta.

La Constitución de 1991 dedica un capítulo integrado para regular lo atinente a los empleados públicos, englobándolos bajo el nombre de servidores públicos, incluyendo a los miembros de corporaciones públicas, empleados y trabajadores del Estado sin excepción alguna, incluidos los de entidades descentralizadas y los de órdenes territoriales (departamentales y municipales). Así mismo, apunta que todos los empleos estatales son de carrera administrativa, salvo ciertas excepciones. A través del artículo 130 de la Constitución se eleva a canon constitucional la existencia de una Comisión Nacional del Servicio Civil, responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos.

En la Constitución Nacional de 1991, el artículo 130 establece la existencia de una Comisión Nacional del Servicio Civil, responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, excepción hecha de las que tengan carácter especial. Igualmente, se dedica un capítulo integrado para regular lo atinente a los empleados del Estado, denominándolos a todos servidores públicos.

a) El artículo 123 agrupa como servidores públicos tanto a los miembros de corporaciones públicas, empleados y trabajadores sin excepción alguna,

incluyendo los de las entidades descentralizadas y los de los órdenes territoriales (departamentos y municipios).

Asimismo, señala que el ejercicio de la función pública se desenvuelve bajo las siguientes características:

- Está al servicio del Estado y de la comunidad.
 - Ejerce sus funciones en la forma prevista por la Constitución y en la Ley.
 - Su responsabilidad se determina por la Ley.
- b) El artículo 125 señala que los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera, salvo ciertas excepciones. Expresa también la forma de ingreso y causas de retiro a la misma. Asimismo, el artículo transitorio 21 establece que las normas legales que desarrollen los principios consignados en el art. 125 serán expedidas por el Congreso dentro del año siguiente a su instalación, de no ocurrir esto, el Presidente de la República queda facultado para expedirlas en un término de tres meses. A partir de la expedición de las normas legales que regulen la carrera, los nominadores de los servidores públicos la aplicarán en un término de seis meses.

A través de la Ley 27 del 23 de diciembre de 1992, se hace extensivo el sistema de carrera administrativa a los servidores del Estado que carecían de él, entre ellos, los empleados de las entidades del orden territorial.

Se crea la Comisión Nacional del Servicio Civil; se desarrolla el art. 125 de la Constitución y se expiden normas sobre administración de personal al servicio del Estado.

La Comisión Nacional del Servicio Civil adoptó el nuevo instrumento para evaluar el desempeño laboral de los funcionarios de carrera administrativa y aquellos que han sido nombrados en período de prueba en los organismos estatales de carácter nacional, departamental, municipal y distrital.

El instrumento evalúa cuatro grupos de empleados: nivel ejecutivo y profesional con personal a cargo; nivel profesional sin personal a cargo; nivel técnico asistencial con personal a cargo y nivel técnico asistencial sin personal a cargo.

El instrumento comprende tres partes, en la primera, se concertan los objetivos a lograr por parte del evaluado. En la segunda parte se efectúa un seguimiento de lo realizado hasta la mitad del período de evaluación, el cual es de carácter cualitativo. En la tercera parte se realiza la evaluación definitiva del período a través de tres áreas del desempeño: productividad, administración de

personal y conducta laboral, cada área se valora a su vez a través de un grupo de factores del desempeño laboral. El puntaje total del instrumento se distribuye en una escala con un rango entre cien (100) y mil (1000) puntos, con una calificación satisfactoria para los puntajes iguales o superiores a seiscientos cincuenta puntos (650) e insatisfactoria para los puntajes menores a esta cifra.

El Acuerdo No. 15 del 18 de marzo de 1996 reglamenta la valoración de méritos establecidos por el artículo 7 de la Ley 190 de 1995 y el artículo 24 del Decreto No. 2329 de 1995

Este Acuerdo establece como indicadores de mérito la valoración de los estudios y títulos alcanzados por el aspirante dentro de su educación formal; de los cursos de capacitación realizados para la adquisición y perfeccionamiento de conocimientos, habilidades y destrezas, y de la experiencia lograda en virtud del desempeño en puestos anteriores.

Colombia. Acuerdo No. 15 del 18 de marzo de 1996, por el cual se reglamenta la valoración de méritos establecidos por el Artículo 7 de la Ley No. 190 y el Artículo 24 del Decreto Reglamentario No. 2329 de 1995.

A través del presente acuerdo, se reglamenta por parte de la Comisión Nacional del Servicio Civil, la valoración de méritos establecidos por la Ley No. 190 de 1995. En todo proceso de selección de personal estos méritos se valoran por medio de la prueba de análisis de antecedentes. La prueba evalúa el desempeño laboral y académico que un aspirante a un nuevo cargo, ha tenido en el pasado. Para concursos abiertos se evalúan los factores de formación académica y experiencia laboral. Para los concursos de ascenso se adiciona a los factores anteriores el de evaluación del desempeño. El factor de formación académica comprende las categorías de educación formal y cursos de capacitación, éstas a su vez se puntúan según sean específicas o relacionadas con las funciones del cargo en concurso. El factor de experiencia laboral, igualmente, se puntúa según sea específico o relacionado, mientras que la evaluación del desempeño recibe el puntaje de acuerdo a la calificación obtenida en la misma. La veracidad de los documentos presentados por los aspirantes se revisa en la etapa de inscripción. En la convocatoria se estipulan todos los requerimientos que deben presentarse en la documentación que certifica la experiencia laboral y la formación académica.

En 1995, el gobierno nacional propone el plan llamado Promoción del Talento Humano al Servicio del Estado, a ser formulado y ejecutado por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP), que comprende entre otros los proyectos que se exponen a continuación

- a) Plan Nacional de Formación y Capacitación del Servicio Público: persigue orientar estos procesos de los funcionarios públicos hacia la interiorización de una cultura de gestión orientada a resultados. Para esto busca consolidar la reforma administrativa y académica de la Escuela Superior de Administración Pública), realizar un diagnóstico de los mecanismos y recursos para la capacitación de las entidades públicas, y desarrollar redes de formación en las cuales se dé especial importancia a la gestión integral en el sector público.
- b) Sistema de Estímulos y Evaluación de Desempeño: tiene el propósito de establecer criterios de evaluación y promoción con base en los resultados de la gestión específica de los funcionarios frente a los objetivos globales de su institución, así como generar diversos incentivos para estimular a los funcionarios sobresalientes dentro de este nuevo criterio de desempeño.

En 1995 se propone la implantación del Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública (SINERGIA), considerado como una herramienta gerencial capaz de proveer información pertinente y oportuna para la coordinación y evaluación inter e intrainstitucional de las acciones derivadas del Plan Nacional de Desarrollo, así como un importante instrumento para la creación de una cultura de la evaluación como proceso de aprendizaje continuo

6.5 Costa Rica

El Programa de Reforma del Estado, elaborado por el Poder Ejecutivo a través de los Ministerios de Planificación y de la Presidencia e iniciado en 1991, pretende reducir el tamaño del Estado, propiciar un modelo de Estado más democrático, procurar una economía más dinámica y de mayor crecimiento, reducir el déficit fiscal, y aumentar la participación ciudadana en las instituciones y servicios públicos.

Las reformas administrativas incluyen la reestructuración institucional del aparato público y la implementación de un programa de movilidad laboral, reformas a la Función Pública, informatización, y reformas a la Administración Presupuestaria y a la planificación. La reestructuración del aparato público se basa en el análisis y la evaluación de ocho sectores prioritarios, con el fin de eliminar funciones superpuestas, duplicidades presupuestarias, excesos de personal, obsolescencias y altos grados de ineficiencia.

Las reformas a la Función Pública procuran modificar el Régimen de Servicio Civil y establecer un marco legal definido para el sector público, con el

objeto de reunir en una Ley de Empleo Público los diferentes regímenes de administración y gestión de personal existentes. Entre las medidas a tomar figura la introducción de indicadores de eficiencia que se constituyan en la base de los incrementos salariales o sanciones, y la eliminación de la inamovilidad.

El Sistema Nacional de Evaluación (SINE) es un programa dirigido al mejoramiento de la gestión pública. Se trata de un instrumento gerencial para tomar decisiones, definir prioridades, asignar los recursos de acuerdo con esas prioridades, dar seguimiento a las decisiones adoptadas y evaluar la calidad del desempeño institucional. El SINE consta de tres módulos complementarios:

- ✚ Módulo de información: objetivo de este módulo es garantizar que al más alto nivel político sea canalizada sólo la información estrictamente necesaria para la toma de decisiones. Se prevé la participación de MIDEPLAN como filtro y catalizador del proceso, a través de un sistema de información específico que contemple sólo el material relacionado con los programas y proyectos estratégicos, de acuerdo con las prioridades establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo (PND).
- ✚ Módulo de evaluación: El objetivo de este módulo es dar seguimiento y evaluar la ejecución del Plan Nacional de Desarrollo, desde una perspectiva estratégica. Involucra dos procesos complementarios: uno de autoevaluación, que es responsabilidad de cada Jerarca y otro de evaluación estratégica, coordinado por MIDEPLAN.
- ✚ El proceso de evaluación estratégica implica, luego de la selección por parte de la Presidencia de los proyectos considerados estratégicos, que el MIDEPLAN elabore tanto la Matriz de Desempeño Institucional -con los indicadores y metas a utilizar para evaluar cada programa y/o proyecto-; como el "Compromiso de Resultados" -acuerdo firmado entre el Jerarca y el Presidente de la República- que constituye el instrumento clave para conducir dicho proceso.
- ✚ Módulo de incentivos: el objetivo de este módulo es vincular los resultados del proceso de evaluación a un sistema de incentivos que permita promover el ahorro público y alcanzar los niveles de eficiencia social deseados - costo, calidad y cobertura- (véase el documento: Sistema Nacional de Evaluación / Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica).

En 1995, en lo que respecta al Programa de Movilización del Empleo Público y Modernización Institucional, según datos del Ministerio de Hacienda, este proceso permite una reducción bruta del empleo de alrededor de 7.000

funcionarios, permite aumentar el personal en educación, salud y seguridad sin poner en peligro la meta de reducir en 5.000 plazas el empleo neto del sector público para fines de 1996. Para esa fecha se trabaja en el Proyecto de Regulación del Empleo Público lo que contribuiría a hacer más eficiente la administración del recurso humano, clarificar los sistemas de incentivos, contratación y negociación.

Para agosto de 1996, como producto del proceso de reformas producidas en la Dirección General de Servicio Civil, se pueden relevar los siguientes logros:

- ✚ Reformas en las políticas de empleo:
- ✚ Fortalecimiento e impulso del traslado de las funciones técnico-operativas de las Oficinas de Servicio Civil hacia las Oficinas de Recursos Humanos.
- ✚ Traslado de 20 funcionarios de la Dirección General de Servicio Civil a los diferentes ministerios (como destacados), con el fin de fortalecer a las Oficinas de Recursos Humanos.
- ✚ Facultación de los Jefes de las Oficinas de Recursos Humanos.
- ✚ Creación de un Consejo Técnico Consultivo de Recursos Humanos conformado por una representación de jefes de Recursos Humanos y el Director de Servicio Civil.
- ✚ Configuración de un sistema de análisis ocupacional.
- ✚ Proyecto de creación de un Manual General de Clases por Estratos.
- ✚ Asesoría para la elaboración de manuales institucionales.
- ✚ Asesoría para la elaboración de estudios de reestructuración en las diversas instituciones públicas.
- ✚ Planteamiento de una Evaluación del Desempeño de los funcionarios con base en los resultados de los respectivos equipos de trabajo.
- ✚ Reformas en el proceso de selección del personal:
- ✚ Creación de un registro permanente de oferentes.
- ✚ Introducción del sistema de lectura óptica para la revisión de resultados de pruebas y para la recepción de ofertas de servicios.
- ✚ Diseño de una prueba general para los profesionales.

- ✚ Programa Nacional de Capacitación:
- ✚ Creación del Centro de Capacitación y Desarrollo del Servidor Público
- ✚ Creación del Sistema de Administración de Recursos Humanos (SARHE).
- ✚ Creación del Sistema Nacional de Recursos Humanos (SIREHU).

Cabe destacar también la Propuesta de Proyecto de Ley del Régimen de la Función Pública. Esta propuesta se estructura a partir de dos iniciativas. Una elaborada durante 1993 y parte de 1994, con participación de miembros del gobierno y representantes de las asociaciones gremiales y otra desarrollada a partir de mayo de 1994 con la participación exclusiva de funcionarios del Gobierno

7. EL INSTITUTO NACIONAL DEL DERECHO DE AUTOR

El 29 de diciembre de 1956: Con la Ley Federal sobre el Derecho de Autor, se crea la Dirección General del Derecho de Autor.

Finalmente mediante Decreto publicado en el DOF el 24 de diciembre de 1996: Al amparo de la nueva Ley Federal del Derecho de Autor, se crea el actualmente denominado Instituto Nacional del Derecho de Autor.

7.1 EI INDAUTOR como órgano desconcentrado

El INDAUTOR como órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, dependiente de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, es la autoridad administrativa en materia de Derechos de Autor y Derechos Conexos, a fin de realizar las actividades propias del Derecho de Autor, el cual consiste, entre otras funciones, la de llevar el Registro Público del Derecho de Autor; la conciliación, en amigable composición, de las personas que se encuentren en conflicto con motivo de algún asunto relacionado con el Derecho de Autor o Derechos Conexos.

Asimismo, organiza diversos seminarios, cursos y mesas redondas con la participación tanto de servidores públicos como de medios de comunicación para promover en forma continua el Derecho de Autor.

Esta institución a su vez concede reservas de derechos para el uso exclusivo de títulos de publicaciones periódicas, personajes ficticios o simbólicos; personajes humanos de caracterización empleados en actuaciones artísticas, nombres artísticos, promociones publicitarias de señalada originalidad, y publicaciones periódicas

¿Que hace el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDA)?

El Instituto Nacional del Derecho de Autor es una oficina de la SEP que tiene como función principal la de proteger el Derecho del Autor.

Para ello, entre otras cosas realiza los siguientes:

- 1.- Lleva el registro público del Derecho de Autor.
- 2.- Procura conciliar a las personas que entran en conflicto con motivo de algún asunto relacionado con Derecho de Autor o Derecho de Artistas o de productores de fonogramas. Este procedimiento es completamente gratuito y sirve para arreglar amistosamente los problemas en lugar de tener que iniciar un juicio. Así mismo, El I.N.D.A puede fungir como árbitro en el caso de que las partes así lo decidan por no haber llegado a un acuerdo en la fase de conciliación.
- 3.- Organiza eventos diversos que promuevan el Derecho de Autor como seminarios, cursos, y mesas redondas y promueve la participación de servidores públicos de la propia INDA en ese tipo de eventos y en medios de comunicación.
- 4.- Opera una biblioteca especializada en materia de Derechos de Autor que es consultada por investigadores, estudiantes e incluso especialistas en la materia.
- 5.- Concede Reservas de Derecho que es la protección que permite a quien la obtiene utilizar en forma exclusiva lo siguiente:

- ✚ Títulos de publicaciones periódicas como son los periódicos, revistas, boletines, directorios, folletos, cabezas de columnas etc.
- ✚ Títulos de difusiones periódicas, como son los programas de Radio, Televisión, Noticieros cinematográficos etc.
- ✚ Denominaciones de grupos artísticos.
- ✚ Nombres artísticos.
- ✚ Personajes humanos de caracterización.
- ✚ Personajes ficticios o simbólicos.

- ✚ Características gráficas originales de obras y de publicaciones periódicas y
- ✚ Características originales publicitarias.

7.1.1 ¿Qué son los derechos de autor?

Autor es la persona física que crea una obra intelectual o artística, la Ley los protege para fomentar la creatividad intelectual y asegurar que los autores vean recompensado su esfuerzo. Esa protección se traduce en una serie de derechos que constituyen precisamente el universo de los derechos de autor, plasmado en la Ley Federal de Derechos de Autor y en diversos Tratados Internacionales.

¿Cuáles son los derechos que tienen los autores?

Doctrinalmente se han identificado como dos clases de derechos, los morales y los patrimoniales.

Los derechos morales son:

El reconocimiento de su calidad de autor; y

El de oponerse a toda deformación, mutilación o modificación de su obra, que se realice sin su autorización, así como a toda acción que redunde en demérito de la misma o mengua del honor, del prestigio o de su reputación.

Los derechos patrimoniales son:

El usar o explotar temporalmente la obra por sí mismo o por terceros, con propósitos de lucro.

¿Qué obras protege el derecho de autor?

Las obras protegidas pertenecen a las ramas literaria, musical, coreográfica y pantomímica, pictórica y gráfica, escultórica y de carácter plástico, de arquitectura, fotográfica, cinematográfica, audiovisual de radio y televisión, los programas de computación y análogos.

¿Cuál es la vigencia de los Derechos de Autor?

Los llamados Derechos Morales se consideran unidos a su persona y son perpetuos, inalienables, imprescriptibles e irrenunciables; se transmite al

ejercicio de los derechos a los herederos de legítimos o a cualquier persona por virtud de disposición testamentaria.

Los llamados Derechos patrimoniales, durarán tanto como la vida del autor y 75 años después de su muerte. Así mismo, los herederos o causahabientes del autor gozan de la misma facultad por el mismo lapso de 75 años después de la muerte del autor.

¿Para que sirve el Registro Público del Derecho de Autor ' ?

Ante todo, el Registro Público del Autor es un centro de información que sirve para promover el respeto a los Derechos de Autor, ya que permite a cualquier interesado enterarse de quien es el autor de una obra determinada y cuales son las decisiones que ese autor a tomado respecto de sus obras a lo largo del tiempo, es decir, las inscripciones en registro nos dicen si el autor a autorizado la publicación de su obra o su adaptación al cine o su puesta en escena; Si esos Derechos han sido transmitidos y en qué condiciones y para qué fines. Todos los días hay centenares de consultas sobre las inscripciones en los registros.

7.2 Dirección de Registro

La Dirección de Registro como ya se ha mencionado forma parte de una de las áreas mas importantes del Instituto ya que cuenta con la mayor afluencia de usuarios y tiene el registro de todas las creaciones artísticas e intelectuales de los autores del país, reconocidos y no reconocidos, a continuación se mencionarán algunos de los aspectos característicos de las actividades en las que está basado este departamento

¿Cómo se registra una obra?

Se deberán presentar los documentos siguientes:

- 1.- Solicitud de Registro debidamente llenada, en el Formato RPDA1.
- 2.- Original y copia de la Forma fiscal, en la conste el pago de los derechos correspondientes.
- 3.- Dos ejemplares de la obra.
- 4.- Carta poder para el gestor o representante legal en caso de haberlo.

5.- Si el autor no es el titular de los Derechos Patrimoniales de Autor, deberá acreditar su titularidad mediante carta de colaboración, contrato o el documento respectivo.

6.- Si el titular de los Derechos Patrimoniales de Autor es persona moral, deberá acreditar su personalidad y la de su representante.

Una vez efectuado el registro el Autor o su representante podrá recoger su certificado de inscripción y un ejemplar de la obra con los datos de inscripción.

¿Que obras se registran y como hay que presentarlas?

1.- Obras literarias y Programas de Radio.

Engrapadas, engargoladas o en tal forma que faciliten su manejo y eviten su maltratado o pérdida.

2.-Obras musicales (con letra o sin letra)

En cualquier soporte material ya sea en audiocassette, partitura con letra intercalada, disco o CD.

3.-Fotográfica, Pictórica, Escultórica y de carácter plástico.

En fotografías que deben adherirse a una hoja en la que se indiquen las dimensiones reales de la obra, el material y las técnicas empleadas en su elaboración.

4.- Dramática y Danza

Fotografías o bocetos acompañados de una descripción de la propia obra, o bien, el videocasete de la misma.

5.- Arquitectónica Planos.

6.- Dibujo, Caricaturas, Historieta, Características Gráficas, Diseño Gráfico o Textil.

Cualquier presentación material de la imagen de la obra, en tal forma que faciliten su manejo y eviten su maltrato o pérdida.

7.- Obras cinematográficas, Audiovisuales y Programas de televisión.

Videocasete o cintas acompañadas de la ficha técnica, los créditos de los participantes y las sinopsis de la obra.

8.- Programas y Sistemas de Cómputo.

Programas de cómputo: Ejemplares en disquetes o cualquier soporte material acompañados por la relación del programa completo en código, fuente u objeto y una síntesis de la función del programa.

Sistema de cómputo: Dos tantos del sistema completo, grabado en cualquier soporte material y una síntesis por duplicado que deberá contener las funciones que lleva a cabo el sistema y que incluya una relación ascendente de los programas que la conforman, acompañados por las primeras y las últimas diez hojas que correspondan en código, fuente u objeto.

9.- Videogramas, Fonogramas y Libros.

Los ejemplares se deberán presentar editados.

¿Que documentos se registran?

- 1.- Poderes
- 2.- Mandatos de Percepción
- 3- Contratos
- 4.- Escrituras y Estatutos de Sociedades de Gestión Colectiva
- 5.- Búsqueda o copias certificadas.
- 6.- Anotaciones marginales.
- 7.- Correo especializado.
- 8.- Trámite abandonado.
- 9.- Negativa de Registro.
- 10.- Pagos y tarifas.

7.3 Descripción del departamento investigado

El departamento de registro cuenta con las siguientes áreas:

Foráneo: Atención a usuarios del interior de la república

Archivo: Envío de obras y certificados de registro al almacén

Oficialía de partes: Recepción y entrega de documentación necesaria para el registro de obras o contratos

Captura: captura de obras y contratos, así como emisión de certificados de registro

Búsquedas: Búsquedas de antecedentes registrales, así como emisión de copias certificadas

Informes: Información personal al usuario

Armado: conjunción de solicitudes capturadas, obras y certificados en su expediente correspondiente.

Poderes y Anotaciones Marginales

Subdirección de Contratos. Realiza el control y la dictaminación del registro de contratos

Subdirección de Registro de Obras. Realiza el control y la dictaminación del registro de obras

8. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

" DE QUÉ MANERA INFLUYE EN EL PERSONAL DE LA DIRECCIÓN DE REGISTRO DEL INDA REALIZAR UNA DEFICIENTE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO"

VARIABLE DEPENDIENTE: LA INFLUENCIA E IMPACTO EN EL PERSONAL.

VARIABLE INDEPENDIENTE: UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEFICIENTE.

9. HIPOTESIS

" SI LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO NO ES REALIZADA ADECUADAMENTE ACORDE CON EL TIPO DE ACTIVIDAD O PUESTO ENTONCES OCASIONARA EN LOS EMPLEADOS ACTITUDES NEGATIVAS HACIA LA ORGANIZACIÓN, DISMINUCION DE SU PRODUCTIVIDAD Y FRUSTRACION"

VARIABLE INDEPENDIENTE: SISTEMA DE EVALUACION DEL DESEMPEÑO INADECUADO ACORDE CON EL TIPO DE ACTIVIDAD O PUESTO

VARIABLE DEPENDIENTE: ACTITUD NEGATIVA, DISMINUCION DE LA PRODUCTIVIDAD, Y FRUSTRACION EN LOS EMPLEADOS

10. MÉTODOLÓGÍA

El estudio de nuestro caso se llevará a cabo en las Instalaciones de el Instituto Nacional del Derecho de Autor, ubicado en la calle de Dinamarca 84, Col Juárez, Del. Cuauhtémoc; en México, D.F.

Los sujetos a Investigar serán los empleados de la Dirección de Registro, tomando en cuenta a personal de base y de confianza, a partir del nivel operativo, hasta mandos medios y jefes de departamento.

La Planta laboral esta compuesta de 37 elementos distribuidos en las diferentes áreas registro, contratos, poderes y anotaciones marginales y atención al público.

10.1 Instrumentos

Los instrumentos que se utilizarán en la presente investigación serán:

- a) Encuesta realizada a todo el personal, con el objetivo de probar la hipótesis propuesta, y evaluar a través de métodos estadísticos su desempeño
- b) Encuesta de opinión realizada en el área de atención al público, tomando en cuenta la percepción de los usuarios.
- c) Entrevista dirigida al personal donde se manifiesta su percepción personal de los problemas que presenta el departamento

10.2 Procedimientos generales

-  Se realizará la aplicación de cuestionarios a los sujetos del área investigada.
-  Se realizará el análisis de la consulta a usuarios, realizada en el área de atención al público, para obtener, la percepción externa del área analizada.

- Así como el análisis de la entrevista dirigida realizada entre mandos medios y operativos

11. ANALISIS DE LOS INSTRUMENTOS

11.1 Procedimiento del Instrumento Estadístico

11.1.1 Depuración y análisis del instrumento de medición

- Se obtuvieron las correlaciones de los ítemes contra la escala de donde provenían.
- Se correlacionaron todos los ítemes contra los totales de todas las escalas para incrementar los ítemes por relación con las escalas.
- Se seleccionaron los ítemes que reportaron valores de correlación de $r \geq 0.196$; $p=0.05$.
- Se procesaron los ítemes seleccionados para cada escala utilizando el modelo Factorial, mediante el procedimiento de Componentes principales sin rotación de ejes por no contar con la garantía de su ortogonalidad.
- Se eligieron los valores del primer factor para cada escala.
- Se seleccionaron los 10 ítemes con el mayor valor factorial por escala.

	Ac	Ca	CD	Co	CP	ED	FAD	IC	MC	Mo	NS	RDC	RI	TE	TO
Ítemes	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Mínimo	0.768	0.479	0.729	0.771	0.734	0.777	0.503	0.779	0.609	0.774	0.530	0.521	0.629	0.625	0.767
Máximo	0.873	0.793	0.834	0.873	0.843	0.905	0.859	0.892	0.778	0.904	0.857	0.848	0.725	0.791	0.879

- Se calcularon los coeficientes Alfa para la confiabilidad por consistencia interna de las escalas.

	Ac	Ca	CD	Co	CP	ED	FAD	IC	MC	Mo	NS	RDC	RI	TE	TO
Alfa	0.96	0.81	0.96	0.96	0.95	0.96	0.86	0.96	0.89	0.96	0.86	0.85	0.87	0.91	0.96

8. Se calcularon los valores descriptivos de las escalas:

ESCALAS	N	Media	ESM	DS	Var
Actitud	37	16.16	1.94	11.83	139.86
Capacitación	37	28.73	0.99	6.02	36.20
Colaboración y discreción	37	16.46	1.95	11.85	140.42
Comunicación	37	16.16	1.94	11.83	139.86
Conocimiento del puesto	37	17.81	1.85	11.24	126.38
Evaluación del desempeño	37	16.16	1.94	11.83	139.86
Factores ajenos que afectan el desempeño	37	11.49	1.16	7.03	49.42
Iniciativa y criterio	37	16.78	1.98	12.03	144.67
Mejora continua	37	32.24	1.12	6.81	46.41
Motivación	37	16.78	1.98	12.03	144.67
Necesidad de supervisión	37	11.54	1.16	7.04	49.53
Relaciones interpersonales	37	27.84	1.18	7.18	51.53
Responsabilidad, disciplina y calidad	37	12.76	1.25	7.58	57.47
Técnica y organización	37	16.16	1.94	11.83	139.86
Trabajo en equipo	37	32.41	1.13	6.90	47.64

9. Se obtuvo una matriz de correlación de los puntajes en las escalas.

10. Se unieron las variables que reportaron una correlación de $r \geq 0.90$.

Cor1 = Ac, Co, ED, TO, CP, CD, IC, Mo

Cor2 = RDC, NS, FAD

Cor3 = MC, TE

Cor4 = Ca

Cor5 = RI

11. De los datos originales (94 ítems) se obtuvo la frecuencia de respuestas a cada una de las categorías: " Siempre" = 4, " Casi siempre" = 3, " A veces" = 2, " Casi nunca" = 1 y " Nunca" = 0.

12. Se obtuvieron las frecuencias de respuestas en escalas adicionales de " validez de respuesta" :

F anatismo = 0 y 4 (" Nunca" y " Siempre")

I ndecisión = 2 (" A veces")

E vasión = 1 y 3 (" Casi nunca" y " Casi siempre")

R eticencia = 0 y 1 (" Nunca" y " Casi nunca")

A quiescencia = 3 y 4 (" Casi siempre" y " Siempre")

13. Se obtuvo una " jerarquía de calidad" con 25 jueces que jerarquizaron al grupo de manera independiente, tomándose solamente las jerarquías de los jueces obtuvieron correlaciones de $r > 0.99$ entre sí, quedando 6 de ellos, con los cuales se obtuvieron promedios de jerarquía para cada uno de los sujetos en estudio.

14. Tomando la " jerarquía de calidad" como variable dependiente se calcularon regresiones para los totales de " validez de respuesta" , " factores" de manera independiente y " factores" aglutinados por correlación.

15. Para los Puestos se incluyeron como Pto1, los correspondientes a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y como Pto2, los correspondientes a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" .

16. Para las Actividades se incluyeron como Act1 los correspondientes a Captura, Secretaria, Archivo, Foráneo y como Act2, los correspondientes a Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes.

11.1.2 Resultados

- Reticencia: Pto2,Act1 > Pto1, Act2; $t = 5.400$, $p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades de Captura, Secretaria, Archivo, Foráneo y como Act2, los correspondientes a Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan una mayor frecuencia de respuestas en " Nunca" o " Casi nunca" , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades que incluyen Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes.

- Reticencia: Pto2, Act2 > Pto1, Act2; $t = 3.027$, $p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan una mayor frecuencia de respuestas en " Nunca" o " Casi nunca" , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades que incluyen Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes.

- Aquiescencia: Pto1, Act2 > Pto2, Act1; $t = 4.109$, $p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan una mayor frecuencia de respuestas en " Siempre" o " Casi siempre" , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Captura, Secretaria, Archivo, Foráneo.

- Aquiescencia: Pto1, Act2 > Pto2, Act2; $t = 4.271, p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan una mayor frecuencia de respuestas en " Siempre" o " Casi siempre" , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes.

- Actitud: Pto1, Act2 > Pto2, Act1; $t = 4.214, p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan una mejor " Actitud" con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Captura, Secretaria, Archivo, Foráneo

- Actitud: Pto1, Act2 > Pto2, Act2; $t = 4.471, p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan una " mejor actitud" con relación a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes.

- Colaboración y discreción: Pto1, Act2 > Pto2, Act1; $t = 4.143, p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan una mayor " colaboración y discreción" con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Captura, Secretaria, Archivo, Foráneo.

- Colaboración y discreción: Pto1, Act2 > Pto2, Act2; $t = 4.762$, $p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan una " mayor" " colaboración y discreción" , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes.

- Comunicación: Pto1, Act2 > Pto2, Act1; $t = 4.214$, $p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan una " mayor" " comunicación" con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Captura, Secretaria, Archivo, Foráneo

- Comunicación: Pto1, Act2 > Pto2, Act2; $t = 4.471$, $p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan una " mayor" " comunicación" , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes.

- Conocimiento del puesto: Pto1, Act2 > Pto2, Act1; $t = 4.084$, $p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan un " mejor" " conocimiento del puesto" , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Captura, Secretaria, Archivo, Foráneo.

- Conocimiento del puesto: Pto1, Act2 > Pto2, Act2; $t = 4.531$, $p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan un " mayor " " Conocimiento del puesto " , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b " y Secretaria " c " y realizan actividades que incluyen Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes.

- Evaluación del desempeño: Pto1, Act2 > Pto2, Act1; $t = 4.214$, $p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan un " mejor " " desempeño " con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b " y Secretaria " c " y realizan actividades que incluyen Captura, Secretaria, Archivo, Foráneo

- Evaluación del desempeño: Pto1, Act2 > Pto2, Act2; $t = 4.471$, $p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan un " mejor " " desempeño " , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b " y Secretaria " c " y realizan actividades que incluyen Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes.

- Iniciativa y criterio: Pto1, Act2 > Pto2, Act1; $t = 4.242$, $p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan " mayor " " iniciativa y criterio " , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b " y Secretaria " c " y realizan actividades que incluyen Captura, Secretaria, Archivo, Foráneo.

- Iniciativa y criterio: Pto1, Act2 > Pto2, Act2; t = 4.547, p<0.01

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan " mayor" " iniciativa y criterio" , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes.

- Mejora Continua: Pto1, Act2 > Pto2,Act2; t = 2.729, p<0.01

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan una " mayor" " mejora continua" , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes.

- Motivación: Pto1, Act2 > Pto2, Act1; t = 4.242, p<0.01

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan una " mayor" " motivación" , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Captura, Secretaria, Archivo, Foráneo

- Motivación: Pto1, Act2 > Pto2, Act2; t = 4.547, p<0.01

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan una " mayor" " motivación" , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes.

- Responsabilidad, disciplina y calidad: Pto2, Act2 > Pto1, Act2; $t = 2.282$, $p < 0.05$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan una " mayor" " responsabilidad, disciplina y calidad" , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades que incluyen Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes.

- Relaciones interpersonales: Pto1, Act2 > Pto2, Act1; $t = 3.043$, $p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan " mejores" relaciones interpersonales" , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Captura, Secretaria, Archivo, Foráneo

- Relaciones interpersonales: Pto1, Act2 > Pto2, Act2; $t = 3.874$, $p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan " mejores" " relaciones interpersonales" , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes.

- Trabajo en equipo: Pto1, Act2 > Pto2, Act2; $t = 2.940$, $p < 0.01$

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan un " mayor" " trabajo en equipo" , con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes.

- Técnica y organización: Pto1, Act2 > Pto2, Act1; t = 4.214, p<0.01

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan una mejor " técnica y organización" con respecto a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Captura, Secretaria, Archivo, Foráneo

- Técnica y organización: Pto1, Act2 > Pto2, Act2; t = 4.471, p<0.01

Las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de departamento, Abogado y Profesional ejecutivo y realizan actividades de Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes manifiestan una " mejor" " técnica y organización" con relación a las personas que ocupan los puestos que incluyen a Jefe de oficina, Secretaria " b" y Secretaria " c" y realizan actividades que incluyen Contratos, Atención al público, Registro obras y Antecedentes, registrales y poderes

11.2 Consulta a usuarios.

En el segundo semestre de 1999 se realizó en el área de atención al público una encuesta a los usuarios del INDA, para conocer la percepción de estos, en cuanto al servicio ofrecido por el Instituto, así mismo, identificar deficiencias, y evaluar el desempeño, del personal que labora en esta área.

Se aplicó una encuesta consistente en 12 preguntas con opción a comentarios adicionales por parte de los usuarios.

Se realizaron un total de 784 encuestas,

A continuación se presenta un concentrado de la información resultante de esta evaluación.

Pregunta 1. Que tipo de trámite se realizó ante el Registro Público del derecho de autor.



No se utiliza los resultados de esta pregunta, ya que para el caso de estudio, no existe diferenciación de trámites, pues todos son dentro del área evaluada

Pregunta 2.- La INFORMACIÓN que le proporcionaron para llevar a cabo su trámite, ¿fue CORRECTA y OPORTUNA?

- ✚ 754 de los encuestados respondieron SI representando un 96%, mientras que
- ✚ 27 de estos respondieron que NO, siendo estos un 4%

Pregunta 3.- ¿Le entregaron los FORMATOS INDICADOS para su trámite?

- ✚ De los encuestados respondieron SI, representando un 99%, mientras que
- ✚ 7 de estos respondieron que NO, siendo estos un 1%

Pregunta 4.- ¿Tuvo dudas respecto a la forma de LLENAR los formatos?

- ✚ 244 de los encuestados respondieron que SI (69 %), contra
- ✚ 534 que respondieron que NO representando un 31%.

Pregunta 4A.- En caso de haber tenido dudas respecto a la forma de llenar los formatos " ...por favor indique cuáles fueron:"

Se obtuvieron 218 comentarios

Genéricamente:

162 personas señalaron que sus dudas giraron en torno al tipo de obra (primigenia, derivada) o rama, datos relacionados con el autor y coautor, la titularidad, el seudónimo, y en general sobre la terminología que se emplea en las solicitudes.

38 personas comentaron que sí tuvieron dudas en cuanto el llenado de las solicitudes, pero que amablemente el personal se las resolvió.

13 personas indicaron que al tener dudas sobre el llenado de las solicitudes, el personal encargado no supo resolverlas adecuadamente.

Pregunta 5.- ¿Le ATENDIERON CORRECTAMENTE en el MÓDULO DE INFORMES, con AMABILIDAD, RAPIDEZ y EFICIENCIA?

- ✚ 10 de los encuestados respondieron NO, que representa el 3.1% y un
- ✚ 96.9 respondieron que SI, osea 747 encuestados.

Pregunta 5A.- Si no le atendieron correctamente en el módulo de informes, " Por favor exprese sus comentarios:"

Se obtuvieron 27 respuestas abiertas.

Genéricamente:

23 personas señalaron que no recibieron una buena atención en el módulo de informes, debido a que no se ofrecen explicaciones correctas sobre la forma de realizar los trámites, falta paciencia en el personal, etc.

2 personas comentaron sobre la conveniencia de que haya más personas atendiendo el módulo de información.

2 personas afirmaron no haber utilizado el módulo.

Pregunta 6.- ¿Se PERCATÓ de la INFORMACIÓN colocada en los TABLEROS?

- ✚ 169 de los encuestados respondieron NO lo cual representa un 22.5 % contra
- ✚ 583 que respondieron SI que es el 77.5%

Pregunta 7.- En caso afirmativo, ¿le fue de UTILIDAD? dicha información

- ✚ 33 de los encuestados respondieron NO que representa el 5.6 % mientras que
- ✚ 556 respondieron SI siendo estos el 94.4 %

Pregunta 8.- ¿Le ATENDIERON CORRECTAMENTE en el MÓDULO DE RECEPCIÓN DE SOLICITUDES, con AMABILIDAD, RAPIDEZ y EFICIENCIA?

- ✚ 747 de los encuestados respondieron que SI representando un 98.7 %, mientras que el
- ✚ 1.3% respondieron que NO con 10 encuestados

Pregunta 8A.- Si no le atendieron correctamente en el módulo de recepción de solicitudes, " por favor exprese sus comentarios:"

Se obtuvieron 9 respuestas

Genéricamente:

2 personas indicaron que se les contestó en forma inadecuada.

6 personas mencionaron que la atención es muy lenta, que deben atender más personas la recepción de documentos.

1 persona señala que no recibió indicaciones adecuadas, por lo que tuvo que realizar nuevamente el trámite.

Pregunta 9.- ¿Le hicieron ENTREGA, en el TIEMPO ESTIPULADO, del certificado de registro, de la resolución respectiva o, en su caso, de la "negativa" a su trámite?

🗳️ 715 de los encuestados respondieron que SI, mientras que

🗳️ 10 que NO, con un 97.3% y un 2.7 % respectivamente

Pregunta 10.- " Si no obtuvo el registro o la resolución respectiva a su trámite, por favor indique la (s) causa (s)" .

Se obtuvieron 17 respuestas

Genéricamente:

6 personas contestaron que se encontraba en firma o en acuerdo su trámite, por lo que aún no habían obtenido respuesta alguna.

5 personas indicaron que se les venció el término para recoger su trámite, teniendo por tanto que esperar a que se buscaran nuevamente.

3 personas mencionaron que fue porque no se les aceptó la clasificación que ellos le estaban dando a su obra.

1 persona mencionó que desconocía la razón.

1 persona mencionó que su obra ya estaba registrada.

1 persona señaló que no había recibido los certificados de 1994 y 1995.

Pregunta 11.- ¿Fue SATISFACTORIA la explicación de " negativa" ?

🗳️ 115 encuestados respondieron SI, representando un 85.8 % , mientras que el

🗳️ 14.2 % con 20 respuestas respondieron que NO

Pregunta 11A.- " ¿Por qué razón fue o no satisfactoria (la explicación de " negativa")?"

Se obtuvieron un total de 18 respuestas

Genéricamente:

11 personas se refirieron a la correcta fundamentación de sus “negativas” .

7 personas indicaron que no estuvieron de acuerdo con la contestación, y que desconocían el por qué.

Pregunta 12: Comentarios adicionales Se obtuvieron un total de 349

Genéricamente:

246 usuarios externaron comentarios a efecto de felicitar al personal del área de registro, señalando el buen servicio que se da, así como la amabilidad, disposición y auxilio que brindan las personas que atienden al público.

32 personas comentaron que el horario de atención al público es reducido, por lo que debería ampliarse, además de que se debe contar con más líneas telefónicas para resolver dudas, entre otras cosas.

19 personas sugirieron que es necesario ofrecer en los folletos, una más clara explicación sobre los trámites, así como también que los pizarrones contengan una mejor y más amplia información.

33 personas propusieron que los trámites sean menos tardados, que la entrega del certificado sea más rápido, que se brinde asesoría para la promoción de obras, y que para las personas que vienen a realizar trámites desde los diversos estados, el servicio sea en un sólo día.

11.3 Problemas de las diferentes áreas del departamento investigado (percepción del personal/ entrevista dirigida)

Para conocer la percepción de los trabajadores con respecto al funcionamiento interno del departamento de registro se realizaron entrevistas dirigidas al personal operativo, ya que estos son los que se encuentran en contacto directamente con usuarios y funciones referentes al servicio que se presta.

El área de foráneo presenta los siguientes problemas:

- ✚ El servicio a usuarios del interior de la república e incluso del extranjero, se encuentra centralizado en estas oficinas, ya que no existe ninguna dependencia regional que realice el trámite.

- ✚ No existe información adecuada para usuarios del interior, si requiere algún tipo de información generalmente se hace por teléfono y todas las llamadas se remiten a la persona encargada del área.
- ✚ La carga de trabajo es excesiva para una persona, ya que el sistema de control es manual y obsoleto.
- ✚ El proceso que sigue el trámite es muy lento, ya que la persona encargada de registrar todos los documentos foráneos tiene rezago debido al gran volumen de trabajo, una vez terminado el subdirector encargado de firmar los registros foráneos relega la importancia de la firma de los mismos; además el envío de regreso del trámite se realiza por correo ordinario

El área de Archivo presenta los siguientes problemas:

- ✚ Desorganización en expedientes ya que cuando se buscan antecedentes registrales es difícil localizarlos por que generalmente no se encuentran ubicados en el lugar correspondiente.
- ✚ No hay control de los expedientes, y hay pérdida de documentos y obras.

El área de oficialía de partes presenta los siguientes problemas

- ✚ El personal que recibe la documentación no tienen los conocimientos jurídicos para dar asesoría, únicamente con la experiencia. Sus conocimientos básicamente son empíricos.
- ✚ Existen preferencias para la recepción de documentos de algunos usuarios.
- ✚ El personal es insuficiente para la cantidad de registros recibidos al día
- ✚ En ocasiones la espera para atención es muy larga debido a deficiencias en el sistema de cómputo implementado, y a que algunos usuarios llevan grandes volúmenes de registros.
- ✚ El personal para la entrega de certificados no es el idóneo
- ✚ Existe resistencia al cambio para implementar un nuevo control en el almacén de certificados.
- ✚ Generalmente la entrega de certificados es muy lenta, ya que el personal no respeta el control y la organización del almacén, además existe perdidas de obras, debido a que no siempre los registros se

encuentran listos para la fecha designada de entrega por varios motivos, por ejemplo: que haya habido algún error en la captura y se encuentre en corrección, por que se haya negado el registro, por trasapeleo, etc.

- ✚ Falta personal para la entrega de certificados
- ✚ El control que se realiza del almacén de certificados es manual y el personal que realiza esta actividad es el mismo que se encarga de la entrega de certificados
- ✚ Los empleados de esta área son polifuncionales, sin embargo tienen asignados actividades formalmente las cuales no se respetan pues el personal se ocupa en otras actividades, y en muchas ocasiones no existe una organización entre ellos y el trabajo es desigual.

El área de Captura presenta los siguientes problemas:

- ✚ Implementación de un nuevo sistema de computo el cuál no es totalmente funcional por que no se encuentra terminado y hay muchas deficiencias en este ya que no se creo totalmente para las necesidades de volumen de trabajo, y en muchas ocasiones en lugar de agilizar la captura la complica
- ✚ El personal se siente disgusto por la relación con los mandos medios, no existe motivación, ni hay incentivos de ningún tipo lo cual ocasiona variaciones en el tipo de trabajo. (Este punto se aplica a todo el personal)
- ✚ No existe comunicación con los mandos medios lo cual generalmente crea fricciones entre los mismos trabajadores por que se tiene la percepción de que algunos trabajan más que otros (trabajo desigual) y por supuesto con los jefes. (este punto se aplica a todo el personal)
- ✚ El personal es apático para la convivencia laboral en equipo generalmente muestran una actitud individual. (Este punto se aplica a todo el personal)
- ✚ No existe unificación de criterios para captura, el personal que labora en esta área, rechaza las solicitudes o comete errores, debido a que los mandos medios no establecen lineamientos claros sobre que es lo que se debe o no capturar.

El área de Búsquedas presenta los siguientes problemas:

- ✚ El problema básico del área de búsquedas es el tiempo de entrega de trámite esto debido a la problemática del archivo.
- ✚ Personal insuficiente

El área de Informes presenta los siguientes problemas:

- ✚ El personal no tiene la capacitación necesaria para proporcionar la información que los usuarios requieren.
- ✚ La información en general varía debido a que no hay unificación de criterios.

El área de Armado presenta los siguientes problemas:

- ✚ Insuficiencia de material
- ✚ El personal se encuentra inconforme ya que se encuentra relegado a una sola actividad monótona y mecanizada.
- ✚ El personal que realiza esta actividad no recibe la documentación completa, en ocasiones el certificado de registro contiene errores que a veces se detectan y se regresan al área de captura o estos no son percibidos y esto retrasa el trámite
- ✚ Existe pérdida de obras y documentos o traspapeleo por tanto no cumple sus funciones.

12 CONCLUSIONES

Podemos concluir con los resultados arrojados por el instrumento estadístico utilizado, que: tomando en consideración que los sujetos que tienen puesto 1 son aquellos que pertenecen a mandos medios, aquí es importante destacar, que el grado de estudios diferencia a este puesto, con lo que respecta al puesto 2, el cual se compone de personal operativo, cabe mencionar que el nombre del puesto no necesariamente cubre actividades que sean acordes con la denominación debido fundamentalmente a que esta se encuentra basada en la tabla escalafonaria que la Secretaría de Educación Pública asigna, esta tabla escalafonaria se determina en el empleado sin alguna justificación,

arbitrariamente y de manera informal, no son tomados en cuenta factores como grado de escolaridad, experiencia, antigüedad, etc. Por tanto, se trato de homogeneizar los grupos de puestos de acuerdo al nivel de preparación, como factor generalizado a distinguir entre un grupo y otro, sin dejar de lado por supuesto que debido a esa arbitrariedad de asignación de puestos trae consigo una diferencia salarial.

Con respecto a la Actividad, tenemos la actividad 1 agrupando aquellas actividades administrativas que no tienen un contacto significativo con el público usuario, mientras que el grupo de actividad 2, se basa en aquellas donde el contacto con los usuarios es predominante.

Aquí nos enfrentamos al problema de encontrar dentro de los operativos, empleados polifuncionales que abarcan ambas áreas.

Como podemos observar en los resultados, obtuvimos una actitud reticente al contestar el instrumento en aquellos sujetos los cuales pertenecen al personal operativo y que atienden ambas actividades tanto aquellas predominantemente encaminadas al público como a las administrativas, a diferencia de aquellos sujetos que desarrollan la actividad pero que se encuentran dentro de mandos medios. Inversamente los sujetos que ocupan mandos medios muestran su actitud aquiescente en ambas actividades a diferencia de los operativos.

Si tomamos en cuenta que el instrumento estaba encaminado a reflejar la concepción de evaluaciones de desempeño realizadas, así como diversos factores tales como Técnica y organización, Trabajo en equipo, Relaciones interpersonales, Responsabilidad, disciplina y calidad, Motivación, Mejora Continua, Iniciativa y criterio, Conocimiento del puesto, Comunicación, Colaboración y discreción y Actitud nos damos cuenta que nuestro grupo que abarca el puesto 1 tuvieron una tendencia mas negativa hacia el instrumento, a diferencia de los mandos medios que reflejan una actitud mas favorable.

El grupo que mostró mejor actitud Motivación, Mejora Continua, Iniciativa y criterio, Conocimiento del puesto, Comunicación, Colaboración y discreción Técnica y organización, Trabajo en equipo y Relaciones interpersonales fue el perteneciente a los mandos medios con actividad predominante de atención al público contra el grupo operativo global, es decir que cubre ambas actividades, cabe mencionar que el grupo de mandos medios mas motivado fue aquel que se encuentra en constante contacto con el público usuario

En cuanto al factor Responsabilidad, disciplina y calidad, el grupo mas sobresaliente fue el operativo en atención al público, totalmente contrario al grupo de mandos medios que realizan esa misma actividad

Considero que no es necesario redundar en las respuestas pues estas resultan muy claras, sin embargo, hay que destacar la importancia del papel que juegan los servidores públicos con contacto directo a usuarios, los resultados del instrumento se inclinaron hacia aquellos sujetos que tenían actividad relacionada con la atención al público, no quiero decir con esto que el área administrativa no es importante, sino que refleja en menor escala, los resultados, que nos llevan a tomar como conclusión, que efectivamente, el personal operativo ha reflejado en su respuesta su actitud negativa, reticencia y falta de productividad en la organización, no es la falta de responsabilidad lo que los lleva a esto, o la calidad con la que realizan sus labores, si no mas bien, la concepción misma de los directivos hacia ellos que por sus deficiencias han creado, y a logrado formar un círculo vicioso, el cual no permite un avance del personal.

Al encuestar al personal, se les hizo mención del objetivo del instrumento, este fue aplicado en el mes de octubre de 1999 a dos meses de que la Institución realizara la primera evaluación del desempeño abierta, se me proporcionaron algunos resultados* ^{ver anexo}, de esta evaluación, no el 100% por considerarlos altamente "confidencial", es por eso que solo se menciona sin tomar como un instrumento de análisis, ya que no resulta significativo, sin embargo de los 22 resultados de la evaluación que me fueron proporcionados solo 5 de ellos corresponden al grupo de mandos medios, y el resto a operativos, la máxima calificación es 48 puntos, de los 22 sujetos solo 9 de ellos obtuvieron la mas alta calificación, dentro de estos 9, 4 de los 5 sujetos pertenecientes al grupo de mandos medios obtuvieron la mas alta calificación. Como se puede ver, se muestra una tendencia a evaluar positivamente el desempeño de los mandos medios a diferencia de los operativos, lo cual causo confusión y descontento en el personal y a su vez influyó significativamente en el instrumento aplicado.

Como Conclusión a los comentarios realizados por el personal de la Dirección pudimos rescatar que uno de los problemas centrales es la falta de capacitación y operación de las funciones encomendadas en cada una de las áreas.

El grado de responsabilidad, ética laboral y profesionalismo de cada persona van en detrimento en función del bajo nivel salarial percibido y por la actitud pasiva, poco participativa que presentan debido obviamente a que la mayoría de los empleados tienen entre 5 y 20 años de servicio en la dependencia.

Es definitivo que el mal funcionamiento interno de la empresa no es característica única del personal operativo, ya que por parte de los mandos medios encontramos que a lo largo de las diferentes administraciones a cargo de la dependencia, la mayoría de estos tienen formación jurídica, más no

administrativa, y se ha podido observar que su mayor preocupación siempre ha sido la legislación de los derechos de autor y cubrir con los requerimientos de los niveles directivos sin importar de que manera se realicen los procesos, o si el personal está optimizando sus funciones. Por tanto no existen puestos bien definidos, valoración de los mismos ni evaluación del desempeño de cada uno de los empleados; como regla general la opinión de la planta laboral nunca es tomada en cuenta, no hay comunicación a ningún nivel y en ocasiones el trato hacia los empleados es negligente. En suma la administración actual carece de conocimientos y capacidad necesaria para poder manejar al personal, lo cual nos lleva a deducir el por qué de la actitud de un personal operativo, carente de incentivos, motivación y respeto.

Por otro lado los medios materiales y tecnológicos que se han implementado para modernizar el Departamento son ineficaces e ineficientes, no están diseñados para las necesidades específicas requeridas, generalmente cuando se diseña un nuevo sistema de cómputo o un medio de control se basan en opiniones superficiales de los mandos medios que nunca están en contacto con el trabajo, no se contempla la problemática real de operación, y no se realiza ningún tipo de estudio y/o investigación al respecto, generalmente los cambios se realizan en el vacío, sin un sustento o soporte que indique que es lo que se debe modificar, sino más bien es la percepción de los encargados de la administración en ese momento lo que lo decide, nunca se toma en cuenta la opinión del personal operativo.

13. POSIBLES PROPUESTAS DE SOLUCIÓN PARA RESOLVER LOS PROBLEMAS OPERATIVOS Y FUNCIONALES DE LA DIRECCIÓN DE REGISTRO.

Al estar en contacto con los sujetos investigados, hemos podido visualizar el sentir de la planta laboral, es muy claro que existen deficiencias operativas muy específicas que hay que corregir, es obvio que la capacitación de los trabajadores es una de las principales propuestas, y nos referimos a capacitación en ambos sentidos: desde el aspecto operativo de sus funciones y de desarrollo personal y relaciones laborales, es necesario y quizá urgente cursos de administración del trabajo, liderazgo, motivación y también de sensibilización y trabajo en equipos.

La Coordinación Administrativa en su área de Recursos Humanos requiere instaurar un programa de evaluación de puestos para definir el personal idóneo para cada una de las áreas del Departamento de Registro, además de realizar una

evaluación del desempeño para cada uno de los empleados y así realizar una reubicación de estos de acuerdo a capacidades, experiencia, conocimientos y variables personales, por ejemplo: en el área de oficialía de partes se requiere incrementar el personal, sin embargo hay que establecer políticas bien definidas para elegir quien tiene las características idóneas que se requieren, pues esta área representa la imagen de la dirección a primera vista. Cabe aquí la necesidad de buscar la completa desburocratización en cuanto asignación de puestos, dejar atrás los viejos modelos de padrinazgo y compadrismo, intentar en la medida de lo posible buscar la autonomía suficiente en cuanto a Políticas de Recursos Humanos dentro de la Institución, al ser esta un organismo descentralizado de la SEP, quizás quepa el sueño utópico de buscar cambiar la cultura organizacional predominante y tratar de moldear las estructuras de poder existentes en beneficio de los miles de usuarios que acuden al Instituto y también del mismo personal, se trata pues de tratar de modificar los viejos modelos e instaurar estructuras más flexibles que coadyuven a integrar la Institución en un organismo de calidad total real, y no solo de aquella " calidad " otorgada por los organismos calificadoros, que muchas veces dista mucho de reflejar un desempeño real.

En cuanto a los sistemas de computo con que se cuentan es necesario optimizar su funcionamiento y adecuarlo a las necesidades específicas del tipo de trabajo que se realiza, es obvio que parte del equipo se vuelve obsoleto, y debido a la constante falta de presupuesto es ilógico concebir la adquisición de tecnología de punta, sin embargo si se lleva a cabo una técnica de tormenta de ideas con el personal operativo, estos podrías arrojar soluciones prácticas y reales de la problemática que se tiene. Además se requiere la completa disposición de la empresa que realizó el sistema de cómputo o bien de allegarse de nuevas compañías, las cuales no sean favorecidas a través de los muy conocidos " concursos "

Es obvio que el personal requiere incentivos de tipo económico, los cuales son muy difíciles de conseguir ya que esta dependencia es la que cuenta con menos presupuesto, sin embargo en este sentido el apoyo, la motivación y el reconocimiento de los mandos medios es trascendental para mejorar la actitud de los trabajadores, pues para el personal es importante el reconocimiento de su labor.

BIBLIOGRAFIA

- ✚ **Hernández Pérez Adriana. Administración y desarrollo del personal público. INAP Administración del trabajo. Antología del Instructor. Dirección General de Personal. Coordinación Sectorial en Materia de Admón. de Personal D.C.D.P. S.E.P Oficialía Mayor.**
- ✚ **Manual de Organización General de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM)**
- ✚ **Análisis del Clima Laboral. Conceptos y Técnicas S.E.P. Oficialía Mayor D.G.P. Coordinación Sectorial en Materia de Administración de Personal. D.C.D.P.**
- ✚ **Idalberto Chiavenato Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill 1998**
- ✚ **Minner. John B. Ed. Paidós Psicología Aplicada a la organización Humana de la empresa. Buenos Aires**
- ✚ **Koontz, O'Donnell, Weihrich. Elementos de Administración. Mc.Graw Hill. 4ta. Ed.**
- ✚ **Hernández, Sverdlik, Varela, Chruden, Sherman.. Administración de Personal, Desarrollo de los Recursos Humanos South Western Publishing Co. Gpo. Editorial Iberoamerica.**
- ✚ **William B. Wrther, Jr. y Heith Davis Texto resumido de Administración de personal y recursos humanos - - Ed. Mc. Graw Hill**
- ✚ **The manager's electronic resource center. Management Sciences for Health, Inc. 1998**
- ✚ **<http://www.clad.org.ve/elclad.html>**
- ✚ **<http://www.infoservi.com/>**
- ✚ **Gabriela López Galelo / La Nación (Argentina), Martes 6 de febrero de 2001**
- ✚ **www.conaculta.gob.mx**
- ✚ **<http://www.secodam.gob.mx/index1.html>**
- ✚ **<http://www.universidadabierta.edu.mx/>**
- ✚ **<http://www.sep.gob.mx>**
- ✚ **Peter Goodge y Phil Watts. How to Manage 360-degree feedback, en People Management**
- ✚ **Ley Federal del Derecho de autor, 1996**
- ✚ **Dirección General de Personal. Coordinación sectorial en materia de personal. Dirección de Desarrollo y Capacitación de Personal. Administración del trabajo. Antología del Instructor. México 1997.**
- ✚ **Dessler, Gary. Administración de personal, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1991, pág. 787.**
- ✚ **George Claude, S. Historia del pensamiento administrativo, Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1992, pág. 84-92.**
- ✚ **Davis, Kate. El comportamiento humano en el trabajo, McGraw Hill, México, 1983, pág. 7-9.**

Anexos

Cuestionario utilizado para el instrumento de medición

1. Es responsable al realizar las tareas que le son asignadas.
2. Realiza su trabajo de acuerdo a las necesidades y tiempos establecidos por su jefe inmediato.
3. Son claras las instrucciones que se le dan para realizar su trabajo.
4. Sabe a quien dirigirse cuando tiene dudas sobre su tarea asignada.
5. Al realizar su trabajo usted tiene que tomar decisiones que le permitan llevarlo a cabo.
6. Su jefe le informa sobre la forma en que usted esta realizando su trabajo.
7. Su trabajo lo realiza con limpieza y orden.
8. Llega puntual a su centro de trabajo.
9. Cuando tiene algún retardo pide a su jefe que se le justifique.
10. Acostumbra faltar sin causa justificada.
11. Cuando no se presenta a laborar, usted pide permiso a su jefe.
12. Utiliza todos sus días económicos.
13. Cuando por algún motivo, se ausenta o llega tarde se reporta con su jefe inmediato.
14. Ha recibido premios o estímulos por su puntualidad.
15. Tiene conocimientos de los trámites que se realizan en la Dirección de Registro.
16. Cuando alguien le solicita información sobre los trámites que se realizan en la Dirección de Registro, usted proporciona la información solicitada.
17. Cuando le solicitan apoyo para realizar otra actividad que no es la que normalmente desempeña, usted acepta estando totalmente de acuerdo.
18. Cuando algún usuario llama por teléfono para solicitar información sobre los trámites, usted se hace cargo de la llamada.
19. El sistema de Cómputo que se utiliza en su área, ha tenido fallas que le impidan terminar su trabajo.
20. Le han surgido dudas sobre el manejo del equipo de cómputo que hayan impedido continuar con su trabajo.
21. Los equipos de cómputo e instrumentos de trabajo son los adecuados.
22. Cuando usted solicita material o papelería para realizar su trabajo, le es proporcionado.
23. La falta de papelería o algún material le ha impedido continuar con su trabajo.

24. Sus compañeros consideran que usted realiza su trabajo eficientemente.
25. Las actividades que usted realiza están de acuerdo a sus capacidades.
26. Las actividades que realiza son acordes a sus conocimientos o preparación académica.
27. Ha recibido cursos de capacitación adecuados a las actividades que usted realiza.
28. Los cursos que ha recibido le han sido de utilidad.
29. Su asistencia a cursos de capacitación esta condicionada por la carga de trabajo que exista.
30. Cuando existe un cambio en las normas o procedimientos que se realizan en su área, le es comunicado oportunamente.
31. Su opinión es tomada en cuenta para decidir sobre la forma en que se debe realizar el trabajo.
32. De acuerdo a su percepción mencione en orden descendente los nombres de las cinco personas más eficientes dentro de la Dirección de Registro.
33. La relación con sus compañeros es cordial.
34. Cuando se realiza una convivencia para integrar el grupo de trabajo usted participa.
35. Cuando su jefe inmediato se comunica con usted lo hace de manera cordial.
36. Cuando existe algún problema interpersonal, su jefe inmediato trata de solucionarlo a la brevedad posible.
37. Los problemas interpersonales afectan su desempeño laboral.
38. Tiene problemas personales con alguno de sus compañeros.
39. Los jefes inmediatos y el personal de rango superior mantienen una buena relación con todo el personal operativo.
40. Cuando usted tiene algún problema personal recurre a su jefe inmediato para solicitar algún tipo de apoyo.
41. Siente que su trabajo es amenazado por el ingreso de personal mejor preparado.
42. El ingreso de personal joven que llegan a ocupar puestos superiores le hace sentir incomodo.
43. Cuando usted recibe instrucciones del personal de nuevo ingreso cambia su actitud al trabajar.
44. Cuando le es asignado un nuevo jefe usted se adapta con facilidad para colaborar con el.
45. Recibe algún tipo de estímulo económico cuando el trabajo es terminado satisfactoriamente.
46. Es motivado por sus jefes cuando el trabajo fue realizado satisfactoriamente.

47. Sus jefes se reúnen con el grupo de trabajo para comunicarles como se esta realizando el trabajo.
48. Manifiesta entusiasmo al realizar sus actividades.
49. Le agradan las tareas que le asignan.
50. Le gusta establecer relaciones de compañerismo respeto y armonía para lograr un ambiente agradable de trabajo.
51. Ofrece confianza y lealtad al desarrollar su trabajo sin necesidad de supervisión.
52. Sus jefes le permiten proponer formas de trabajo innovadoras que agilicen sus actividades.
53. Demuestra satisfacción al realizar su trabajo.
54. Apoya incondicionalmente a su jefe.
55. Fomenta las condiciones para lograr una comunicación, clara y oportuna entre sus compañeros.
56. Ofrece su participación en todas las actividades de su área laboral sin pedir nada a cambio.
57. Demuestra interés para superarse y sobresalir en su trabajo.
58. Colabora espontáneamente, sin que su ayuda sea solicitada.
59. Su jefe lo motiva para hacer mejor su trabajo.
60. Su jefe respeta la creatividad del trabajo que realiza.
61. A su jefe le importan todos los problemas que se suscitan en la oficina.
62. Su jefe desconoce el trabajo que realiza.
63. Su jefe trata de estimularlo en el trabajo aunque a veces se equivoque.
64. Cuando su desempeño no ha sido bueno, recibe algún castigo.
65. Cuando ingresa un nuevo empleado los compañeros se preocupan por hacerlos sentir bien.
66. El personal pone mucha atención en terminar su trabajo.
67. En la Dirección de Registro existe una presión constante para trabajar.
68. El ambiente social en la Dirección de Registro es muy individualista.
69. Existe unión y espíritu de trabajo en grupo en la Dirección de registro.
70. Los jefes felicitan a los empleados cuando hacen algo bien.
71. Los empleados de la Dirección de Registro tienen libertad de hacer lo que quieran.
72. Se pierde mucho tiempo e la entrega de los trámites debido a que existen fallas de comunicación entre las áreas involucradas.

73. Se percibe en el ambiente que el personal solo asiste para cumplir con su horario de trabajo.
74. Tiene la posibilidad de relajarse durante las horas de trabajo.
75. Se siente orgulloso de pertenecer a la Institución.
76. Convive después del trabajo con sus compañeros de trabajo.
77. Los jefes dan el crédito a las ideas que aportan los empleados.
78. Cuando le solicitan trabajar horas extras usted acepta sin condición.
79. Su trabajo ha sido criticado por su jefe por cosas sin importancia.
80. Los jefes alientan a los empleados a confiar en si mismos cuando surge algún problema.
81. Los jefes supervisan de cerca a los empleados.
82. Considera que vale la pena trabajar para el Instituto.
83. Su mayor motivación por trabajar en el instituto es la económica.
84. Trabaja mejor en ausencia de su jefe.
85. Considera interesante su trabajo.
86. El personal causa problemas al hablar a espaldas de los compañeros.
87. En el Instituto donde labora se realizan evaluaciones del desempeño en los empleados
88. En su área de trabajo sus jefes realizan evaluaciones sobre su desempeño
89. Las Evaluaciones que han realizado de su desempeño laboral son objetivas.
90. La forma en que han evaluado su desempeño es la correcta.
91. Obtiene alguna recompensa cuando los resultados de su evaluación es satisfactoria.
92. Su jefe lo motiva para mejorar su desempeño?
93. Esta de acuerdo con los resultados que arrojan las evaluaciones del desempeño realizadas por sus jefes?
94. Cuando evalúan su desempeño, le informan de que manera fue evaluado?
95. Las evaluaciones que han realizado de si desempeño han sido justas?

Resultados de la evaluación del desempeño realizado en el INDAUTOR

Agosto de 1999

PUESTO	CALIF METAS	PUNTAJE	TOTAL DE FACTORES Y METAS
1 prof. ejecutivo	12	48	95
2 prof. ejecutivo	12	48	94
3 prof. ejecutivo	12	48	94
4 secretaria b	12	48	93
5 secretaria b	12	48	88
6 prof. ejecutivo	12	48	88
7 jefe de oficina	12	48	87
8 jefe de oficina	12	48	87
9 secretaria c	12	48	81
10 secretaria c	10	36	74
11 jefe de oficina	10	36	73
12 jefe de oficina	10	36	72
13 secretaria c	10	36	69
14 secretaria c	10	36	67
15 jefe de oficina	10	36	59
16 secretaria c	10	36	57
17 jefe de oficina	8	24	53
18 secretaria b	8	24	53
19 secretaria c	8	24	44
20 jefe de oficina	8	24	44
21 secretaria c	6	12	31
22 prof. ejecutivo	4	6	18

metas: puntaje que determina el cumplimiento de los objetivos de las actividades del sujeto
el puntaje total de la evaluación de metas asciende a 48 puntos bajo la siguiente escala

12 ptos. = 48

10 ptos = 36

8 ptos. = 24

6 ptos.= 12

4 ptos. = 6

factores: son relativos a los conocimientos y habilidades, así como a valores, comportamientos, hábitos y disposición
son 12 factores, el valor máximo de cada factor será de 4 ptos. Bajo la siguiente escala

1 = deficiente

2 = regular

3 = bueno

4 = muy bueno

rangos de puntuacion total:

de 96 a 90 = Muy bueno

de 89 a 76 = Bueno

de 76 a 70 = Regular

de 69 a 60 = Deficiente

Funciones del clima organizacional

Nombre del objetivo	Descripción
1. Desvinculación	Lograr que grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza se comprometa.
2. Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo, Se vuelvan útiles.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es Medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
8. Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
9. Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo " y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?

13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
19. Formalización	El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Glosario

Análisis de tareas

Estudio de todas las obligaciones o actividades que un empleado realiza con el propósito de determinar las habilidades, conocimiento, actitudes, recursos y riesgos comprometidos en cada tarea.

Aprendizaje de experiencias

Método de enseñanza que utiliza la participación activa y el uso aplicado de nuevas técnicas mediante la simulación y la experiencia en el trabajo, como complemento de la charla o clase.

Árbol de decisiones

Serie de preguntas que se utiliza como herramienta para analizar si la capacitación es necesaria para resolver un problema de desempeño.

Capacitación de apoyo

Actualización periódica que se da al personal con el propósito de fortalecer las habilidades o introducir nuevos conceptos o técnicas en su área de competencia.

Capacitación en servicio (informal)

Capacitación que ocurre dentro del trabajo y se lleva a cabo generalmente mediante instrucciones o guía personal del supervisor u otro empleado, o mediante la observación del trabajo que realizan otros trabajadores.

Capacitación formal

Curso de instrucción que tiene objetivos específicos de aprendizaje y que se realiza fuera del trabajo regular.

Capacitación funcional (basada en la competencia)

Capacitación que se dedica exclusivamente a enseñar las habilidades, conocimientos y actitudes que se relacionan con trabajos específicos. El contenido de esta capacitación muchas veces se define con la colaboración de los mismos participantes.

Desarrollo de personal

Actividades de una organización o de un supervisor, entre ellas están: capacitación, sistema de retroalimentación constructiva, rotación de trabajo, etc., las cuales se diseñan para aumentar las habilidades, motivación y capacidad de los empleados.

Descripción del cargo (o funciones)

Documento que describe el nombre del cargo y las responsabilidades, habilidades y requisitos que necesita un empleado para este trabajo en particular.

Diagnóstico de necesidades

Análisis que estudia los requerimientos de un grupo específico (empleados, clientes, administradores). Presenta los resultados en un documento que detalla las necesidades de capacitación, servicios de salud, etc., e identifica las acciones importantes, con el propósito de desarrollar y ejecutar el programa de capacitación.

Encuesta a clientes

Método de investigación, técnica de entrevista o grupo focal utilizado para conocer si se responde adecuadamente a las necesidades de los clientes.

Efectividad

Grado en que un programa ha realizado los cambios deseados o logrado sus objetivos mediante el suministro de servicios.

Eficiencia

Grado en que un programa ha utilizado recursos apropiadamente y ha completado las actividades de manera oportuna.

Estrategias

Métodos que la organización va a usar para suministrar servicios y desarrollar actividades para lograr sus objetivos.

Evaluación

Proceso mediante el cual se reúne y analiza información para determinar si un programa lleva a cabo las actividades que planteó y el contexto en que está logrando sus objetivos (por medio de estas actividades). La evaluación es una herramienta que se utiliza para conocer si el programa es lo más efectivo posible o si deben realizarse modificaciones.

Estructura organizacional

Sistema formal de las relaciones laborales dentro de una organización, señala las relaciones de subordinación entre diferentes funciones y posiciones dentro de la administración y el equipo técnico. Por lo general se representa a través de un organigrama.

Grado o nivel

En la descripción de un cargo, es el nivel estándar o rango en el que se basa la escala salarial. Es determinado, en parte, por las habilidades y los requisitos necesarios para efectuar el trabajo.

Impacto

Grado en que un programa ha hecho un cambio a largo plazo en las actitudes, conductas o estado de salud de los participantes o beneficiarios del programa.

Insumos

Recursos utilizados en un programa.

Lluvia de ideas

Consiste en una actividad de grupo que permite a los participantes generar ideas, hacer preguntas, proponer soluciones y llegar a acuerdos comunes.

Manual del personal

Documento que detalla las políticas de personal y los procedimientos administrativos de una organización, incluyendo una descripción de la estructura de la organización (organigrama) y las obligaciones del personal.

Normas de despidos

La norma estándar, generalmente establecida en el manual de personal, describe los términos de despido de un empleado y los derechos del mismo al ser despedido.

Objetivos de desempeño

Resultados finales que se esperan lograr por una organización o un individuo. Los objetivos de desempeño determinan el tipo y enfoque de las actividades que una organización o miembro del personal efectuará con el propósito de alcanzar los resultados deseados

Objetivos específicos

Resultados esperados o expectativas de un programa; representan cambios en el conocimiento, actitudes o conductas de los usuarios del programa; describen en términos medibles e indican un período específico dentro del cual se obtendrán.

Objetivos generales

Beneficios a largo plazo del programa para una determinada población, definidos en los principios generales.

Planeación

Proceso continuo de análisis de datos, tomas de decisiones y formulación de planes para el futuro, con miras a lograr los objetivos del programa.

Premio al mérito

Ascensos o recompensas monetarias que se dan a los empleados en reconocimiento de su desempeño sobresaliente.

Reconocimiento del desempeño

Procedimiento para evaluar el desempeño de un empleado, se efectúa en intervalos determinados, generalmente anuales o semianuales.

Recursos

Medios disponibles para efectuar las actividades planeadas, tales como personal, equipos y dinero.

Retroalimentación

Proceso que permite una comunicación entre el campo y la oficina (o entre empleado y supervisor), con el propósito de modificar, corregir y fortalecer el desempeño y los resultados.

Seguimiento

Mecanismo para evaluar regularmente la situación del programa, observando si las actividades se llevaron a cabo como fueron planeadas y si dieron los resultados esperados.

Sesión de supervisión

Reunión con uno o más miembros del personal para revisar el trabajo realizado y hacer planes para el futuro, así como para posteriores sesiones de supervisión.

Sistema de supervisión

Métodos y procedimientos para dar seguimiento al volumen y a la calidad del trabajo desempeñado por el personal subordinado, así como para proporcionar el apoyo necesario a dicho personal. El sistema incluye visitas, reconocimientos de desempeño de los empleados, reuniones individuales y grupales del personal, revisión de informes, etc.

Sistema de información gerencial (SIG)

Sistema diseñado por una organización para recolectar y dar a conocer información de un programa, de manera que permita a los administradores planear, hacer el seguimiento (monitoreo) y evaluar las operaciones y resultados de todo el programa.

Sistema de incentivos

Política que recompensa a los empleados por su excelente desempeño o por logros especiales y los motiva a alcanzar sus objetivos y a mantener la calidad del programa.

Tareas

Actividades divididas en acciones o responsabilidades específicas.