

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

LA CULTURA LABORAL Y EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE
CAPACITACIÓN EN UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

Reporte de trabajo profesional
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

Sandra Velázquez Ramírez

Comisión Dictaminadora:
Patricia Covarrubias Papahiu
José Esteban Vaquero Cázares
Edy Ávila Ramos

TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO.

2005



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

La cultura laboral y el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en una dependencia gubernamental

	Página
Introducción	1
Capítulo 1. Organizaciones y cultura organizacional	4
1.1 Las organizaciones como sistemas	
1.2 Cultura organizacional	
1.3 La burocracia como cultura laboral	
Capítulo 2. Sistema de capacitación	16
2.1 Definición de capacitación	
2.2 Proceso administrativo	
2.3 Proceso instruccional	
Capítulo 3. Administración pública	31
3.1 La forma de gobierno del Distrito Federal y su relación con el gobierno federal	
3.2 Las Delegaciones Políticas del Gobierno del Distrito Federal	
3.3 Administración de personal en el Gobierno del Distrito Federal	
3.4 El Sistema de Capacitación en el Gobierno del Distrito Federal	
3.4.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación	
Capítulo 4. La Oficina de Participación Social en la Delegación Azcapotzalco	60
4.1 Sus áreas y sus funciones	
4.2 Sobre sus servidores públicos	
4.3 Sobre su cultura	
4.4 La capacitación	

Capítulo 5. Detección de Necesidades de Capacitación en la Oficina de Participación Social	82
5.1 Antecedentes	
5.2 Planteamiento del problema	
5.3 Objetivo	
5.4 Metodología	
5.4.1 Participantes	
5.4.2 Diseño de los instrumentos	
5.4.3 Aplicación de los instrumentos	
5.4.4 Descripción y análisis de resultados	
5.4.4.1 Datos demográficos	
A) Jefes de área	
B) Personal subalterno	
5.4.4.2 Actitud hacia la fase diagnóstica del proceso de capacitación	
A) Jefes de área	
B) Personal subalterno	
5.4.4.3 Importancia de la capacitación para mejorar el desempeño laboral	
A) Jefes de área	
B) Personal subalterno	
Capítulo 6. Conclusiones	114
Referencias	121
Anexo 1	
Anexo 2	

RESUMEN

La cultura laboral y la capacitación son fundamentales para las organizaciones y principalmente para los recursos humanos que forman parte de ellas. La burocracia como cultura laboral considera a la capacitación como uno de los procesos encaminados a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y lograr con éxito los objetivos laborales.

El proceso administrativo de la capacitación cuenta con 4 etapas principales: la planeación, la organización, la ejecución y la evaluación.

La etapa de la planeación se forma de estas subetapas: Diagnóstico de necesidades de Capacitación, Definición de Objetivos, Elaboración de Planes y Programas, y; Presupuestos.

Con base en lo anterior, la experiencia reportada se realizó en una organización pública que se administra bajo el esquema burocrático, la Oficina de Participación Social de la Delegación Azcapotzalco en el Distrito Federal. De acuerdo a la importancia de los servicios que esta oficina brindaba a la comunidad y a las situaciones negativas observadas se consideró a la cultura laboral como un factor influyente en la situación identificada. En tal sentido, se realizó un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y las interrogantes que guiaron la investigación fueron: ¿Cómo afectaría la cultura laboral prevaleciente en la Oficina de Participación Social en la realización del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación? ¿Qué actitudes presentarían jefes y personal subalterno ante esta fase del proceso de capacitación? y ¿Cuál sería la percepción de jefes y subalternos sobre la importancia de la capacitación para mejorar su desempeño laboral?

Los participantes fueron 21 jefes de área y 133 trabajadores subalternos de los cuales la mayoría mostraron disponibilidad hacia la fase diagnóstica del proceso de capacitación y consideraron también en su mayoría que la capacitación mejora el desempeño laboral.

INTRODUCCIÓN

La cultura laboral y la capacitación son, en cualquier organización, factores importantes dentro de la administración de los recursos humanos, puesto que la primera determina la personalidad del trabajador dentro de la organización, diseñando los valores, principios, metas, objetivos y patrones de conducta que conducen a cada empleado al cumplimiento de los objetivos para los cuales fue creada la organización. Por su parte, la capacitación forma parte de los procesos encaminados a mejorar el desempeño laboral de los trabajadores y en consecuencia lograr con mayor éxito los objetivos organizacionales.

Como sistemas, la cultura laboral y la capacitación se influyen una a otra y el resultado se observa en los recursos administrados por la organización, especialmente en los humanos. Además, en las organizaciones gubernamentales, esta afectación recíproca recae con mucho más agudeza en los recursos humanos puesto que la productividad no se basa en una concepción tangible sino más bien en un servicio a la comunidad.

La cultura laboral y la capacidad para desempeñar cierto puesto dentro de una organización pública son de mayor evidencia ante la población, la cual observa ahora con más atención y escrutinio los servicios proporcionados por las organizaciones gubernamentales, tanto federales como locales. Así mismo, el sistema político interviene en la formación de la cultura laboral de una organización gubernamental y contribuye en la relevancia que se le proporcione a la mejora en el desempeño laboral de los recursos humanos.

Considerando lo anterior, la experiencia laboral que se presenta se llevó a cabo en una dependencia pública desconcentrada del Gobierno del Distrito Federal, en la Delegación Azcapotzalco y específicamente en la Oficina de Participación Social, ésta se sustenta como una organización gubernamental local y ostenta todas las características arriba mencionadas, además, los servicios que ofrece de Estancias de Desarrollo Infantil, Jardines de Niños, Centros de Desarrollo Comunitario, Salón de Eventos Sociales y Culturales, y, Trabajo Social son

básicos para la población de Azcapotzalco, lo cual hace de esta Oficina parte medular de la Delegación.

Con base en esto, el Gobierno del Distrito Federal cuenta con un gran sustento legal, normativo y jurídico en donde se encuentra contemplado el sistema de capacitación de los servidores públicos como una política de desarrollo de personal y de gobierno, ya que es una organización que debe ofrecer respuestas a las demandas ciudadanas. Así mismo, el paradigma burocrático ha sido la base de la administración en las dependencias que conforman este Gobierno.

La Oficina de Participación Social cuenta con aproximadamente 170 trabajadores que se distribuyen en 4 áreas: Oficina administrativa, Estancias y Jardines de Niños, Centros de Desarrollo Comunitario y Salón de Eventos Sociales y Culturales.

Con el inicio de una nueva administración y en la distribución e importancia que tienen los servicios proporcionados por esta Oficina se identificaron durante el desempeño de las funciones de la que suscribe, una serie de irregularidades en los servicios y en las instalaciones de cada área de trabajo así como situaciones laborales y personales que reducían el buen funcionamiento de las áreas y generaban conflictos en el ambiente laboral. Dentro de los factores que se detectaron como causales de esta situación fueron el bajo nivel escolar y la falta de capacitación de los trabajadores así como situaciones personales que modificaban el ambiente laboral. Se consideró a la cultura laboral como un factor determinante en la situación de la Oficina.

De acuerdo a lo anterior, se consideró la aplicación de un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y analizar la relación entre la cultura laboral de la Oficina de Participación Social y la percepción y actitud de los jefes de área y subalternos ante la aplicación de la fase diagnóstica de la capacitación.

En tal sentido, el objetivo del Reporte de Trabajo Profesional es mostrar esta experiencia en la Oficina de Participación Social de acuerdo a la siguiente estructura:

En el Capítulo 1, se describe la importancia de las organizaciones y la importancia de su cultura en el desarrollo de cada una de ellas; se explica de manera específica la cultura laboral basada en el paradigma burocrático.

En el Capítulo 2, se contemplan dos procesos básicos del Sistema de Capacitación, el administrativo y el instruccional.

En el Capítulo 3, se plantea al Gobierno del Distrito Federal como una administración pública, la manera en que se realiza la administración de los recursos humanos y el enfoque del Sistema de Capacitación, especificando el proceso de la fase diagnóstica.

En el Capítulo 4, se detalla la estructura de la Oficina de Participación Social y se describe la organización en cuanto al personal, además se hace hincapié en los aspectos que interesan al presente Reporte, la cultura y capacitación de la Oficina.

En el Capítulo 5, se refiere la experiencia profesional que se desprende del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación elaborado para esta Oficina, sus resultados obtenidos y el factor que influyó este Diagnóstico: la cultura laboral.

Por último, en el Capítulo 6, se contemplan una serie de conclusiones sobre la influencia de la cultura laboral en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación así como de la información que se obtuvo de éste; además, este capítulo contiene consideraciones sobre el trabajo realizado como profesional de la Psicología dentro de una dependencia gubernamental como lo es la Oficina de Participación Social.

1. ORGANIZACIONES Y CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 Las organizaciones como sistemas

Las organizaciones pueden ser estudiadas desde variadas perspectivas, sin embargo, una de estas perspectivas se distingue por contemplar gran cantidad de los aspectos que conforman a las organizaciones.

El enfoque de las organizaciones desde la Teoría de los Sistemas es precisamente estudiarlas como sistemas, denotando en ellas todo lo que implican en este contexto.

Con base en esta teoría, las organizaciones son sistemas que a su vez se encuentran dentro de sistemas mayores pero que también se forman de sistemas más pequeños. De esta forma la organización se encuentra dentro del sistema social, este sistema contempla a la sociedad en general, es decir a una nación; el sistema social se encuentra a su vez dentro del sistema mundial y, el sistema mundial dentro de un sistema que se podría definir como el universo. A estos sistemas mencionados se les llama suprasistemas (en relación con la organización).

La organización cuenta también con subsistemas, que de acuerdo con el giro, la misión y los objetivos de la misma organización se forman. Los subsistemas pueden ser el sistema administrativo, el sistema legal, el sistema de información, etc.

Así, es válido visualizar a manera de círculos concéntricos la relación que tienen las organizaciones con los suprasistemas y los subsistemas. Sin embargo, es importante recordar que dentro de cada sistema existen diferentes y muy variados tipos de sistemas, pero para el interés de este capítulo será necesario adoptar este microesquema.

Entonces, la organización es toda unidad social que se forma y coordina todos los recursos con que cuenta para lograr los objetivos que se ha planteado.

Las dependencias gubernamentales entran en esta definición de organizaciones, ya que no todas las organizaciones tienen fines lucrativos, se dirá entonces que las instituciones gubernamentales son un tipo de organización. Es importante mencionar con base en esta definición, que al tratarse de las organizaciones gubernamentales se debe agregar un círculo más a los concéntricos que se habían mencionado arriba, éste sería el sistema político, que se encuentra dentro del sistema social en una misma relación con las organizaciones gubernamentales.

La relación que establecen los sistemas (incluyendo a las organizaciones) es fundamental para el funcionamiento de estos, entre cada uno de ellos existe una relación de dependencia, uno de ellos afecta al otro de forma directa o indirecta y viceversa. Entonces, la actuación de los suprasistemas influye en el funcionamiento de los subsistemas, sin embargo, también el comportamiento de los subsistemas interviene en la práctica de los suprasistemas. Por tanto, la importancia que tienen todos estos sistemas debe ser considerada al estudiar el comportamiento de la organización.

El sistema social para una organización es sumamente relevante, ya que determina en gran medida el curso que la organización toma desde el momento de fundarse, no obstante, es la base fundamental de las organizaciones gubernamentales, ya que la sociedad es su razón de existir como organización.

El sistema social está compuesto por toda la sociedad y todo lo que ella implica, es decir todos sus subsistemas. Los subsistemas del sistema social que más intervienen en el funcionamiento de las organizaciones gubernamentales son el sistema cultural, el sistema económico y el sistema político.

La ubicación de una organización en un sistema cultural específico provoca la redefinición de objetivos para tener éxito en dicha sociedad. Davis y Newstrom (2000), afirman que la cultura social es el conjunto de patrones de comportamiento, creencias, costumbres, conocimientos y hábitos prácticos. La cultura es el comportamiento convencional de una sociedad, el cual influye en todas las acciones del individuo aunque rara vez hace acto de presencia en sus ideas conscientes.

Las organizaciones tienen siempre presente al sistema social y la gran fuerza que ejerce el subsistema cultural, ya que, es el sistema social quien dota a las organizaciones de los recursos humanos, dichos recursos provienen de ese determinado subsistema cultural, lo que provocará gran parte de su comportamiento dentro de las organizaciones.

El caso de las organizaciones gubernamentales dentro del sistema social en el que se desarrollan es muy importante debido a que la existencia de dichas organizaciones se basa en las necesidades que tiene la sociedad (del área territorial que le compete) y en la administración de los recursos de tal sociedad. Al igual que las organizaciones en general, las organizaciones gubernamentales deben tener bien claro el sistema social en el que y por el que se están fundamentando y el sistema cultural que ahí opera, ya que al tener empleados de este mismo sistema se comparte con ellos la forma de administrar lo público.

El sistema político por su parte, es el que se forma con base en la situación Estado-Nación. El sistema político es la forma de gobernar las relaciones que se establecen entre el gobierno y la sociedad civil, entre el Estado y la Nación. En el caso de México, este sistema se debe estudiar a nivel federal y a nivel local, ya que las relaciones que se establecen en cada uno de ellos son diferentes. Por tanto, hay diferentes formas de concebir tal relación y diferentes partidos políticos.

En México, la relación entre el sistema político y las organizaciones gubernamentales es muy evidente. El partido en el poder determina la

forma en que se lleva a cabo la administración de las instancias gubernamentales y la forma de cubrir las necesidades sociales.

Por tanto, se puede decir que dentro del sistema político se encuentra un subsistema administrativo que generalmente influye directamente en las organizaciones gubernamentales determinando el modelo que eligen para administrarse.

Es así como todas las organizaciones cuentan con un entorno o un medio ambiente que afecta su funcionamiento y al cual ellas afectan, se trata de los suprasistemas que la influyen. Dicho entorno no es propiamente parte de las organizaciones como sistemas, pero mantienen una estrecha relación cuya influencia es bidireccional y determinante en su evolución.

Al interior del sistema organización existen cinco subsistemas fundamentales: el sistema financiero, el cual se refiere a los recursos económicos con los que cuenta la organización; el sistema de recursos materiales, se define como toda la maquinaria, el mobiliario, la papelería, todos los elementos tangibles para llevar a cabo las funciones de la organización; el sistema de recursos humanos, se refiere a todas las relaciones que se dan entre la organización y las personas que ahí colaboran para lograr los objetivos y metas que se hayan propuesto; el sistema legal, es el conjunto de normas y procedimientos así como leyes internas y externas que reglamentan el comportamiento de la organización, y; el sistema de comunicación, es el que determina la forma en que se distribuye la información al interior y al exterior de la organización.

Los subsistemas también se ven influidos unos por otros y la coordinación entre ellos debe ser muy inteligente, de tal forma que alcancen juntos y con tal éxito los objetivos que se ha propuesto la organización.

Cada uno de estos subsistemas cuenta en su interior con otros subsistemas que lo hacen funcionar de manera óptima.

Es así, que al concebir a las organizaciones como sistemas, se les puede estudiar desde diversas disciplinas, concretándose, según cada disciplina en el punto de interés que para ella tenga la organización. Sin embargo, la organización, para lograr lo que se ha propuesto, tiene que tener en cuenta cada uno de los sistemas que influyen en su evolución (suprasistemas y subsistemas) y la influencia que ella tiene en todos estos.

1.2 Cultura organizacional

Como producto de las relaciones entre los sistemas y la organización surge lo que se ha llamado la cultura organizacional, cultura corporativa e inclusive cultura laboral y aquí se vuelve a recordar la importancia que tiene el sistema político en la formación de la cultura en las organizaciones gubernamentales mexicanas tanto federales como locales.

La cultura organizacional según Davis y Newstrom (2000), es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización; a esta definición le agregan las siguientes características:

- Distintividad
- Estabilidad
- Índole implícita
- Simbolismo
- Integración
- Aceptación
- Grado de intensidad

Así, la cultura organizacional es diferente de una organización a otra, la cultura de una organización la distingue de cualquier otra; aunque presenta cambios que se adaptan a la evolución del entorno, se puede decir que es estable, esta adaptación es saludable, ya que las bases de la cultura organizacional siempre se mantienen; la cultura organizacional no se presenta explícitamente, generalmente está implícita en todo el quehacer de

la organización y por tanto los valores y convicciones en los que la cultura se fundamenta se manifiestan a manera de símbolos; de esta manera la cultura debe presentar una coherencia entre todos sus elementos para generar una aceptación por parte de todos los miembros de la organización y así garantizar la fuerza que debe tener en el comportamiento de cada uno de los integrantes de la organización.

La cultura organizacional puede ser creada de manera consciente o de forma inconsciente, aunque, actualmente los directivos de las organizaciones al darse cuenta de la importancia de la cultura organizacional sobre el éxito de las organizaciones, han decidido diseñarla y llevarla a la práctica abiertamente, decidiendo que tipo de cultura quieren que impere en su organización de acuerdo a sus valores, metas, objetivos y convicciones.

Además de que la cultura organizacional es el resultado de la relación de los diferentes sistemas, merece especial atención la trascendencia de los recursos humanos dentro del proceso que da lugar a la cultura organizacional. El factor humano hace que la cultura organizacional cuente con subculturas, de acuerdo a cada área, a cada departamento, a cada oficina e inclusive a los grupos que se constituyen de manera informal basados en características relacionadas o no con la organización.

La cultura organizacional y las subculturas, si están bien definidas, promueven la integración entre los individuos de la organización, ya que permiten la afinidad organizacional y seguridad a los empleados. Todo esto, en el supuesto de crear en los miembros patrones de comportamiento que son el producto final de dicha cultura. La cultura organizacional, ya sea implícita o explícita para los empleados, les muestra a éstos la forma aprobada de desarrollarse dentro de la organización, tanto en sus relaciones laborales como en las relaciones humanas.

“La cultura es para una organización lo que la personalidad para un individuo. Como ocurre generalmente con la cultura humana, se transmite

de una a otra generación. En caso de hacerlo cambia lentamente” (Wilson, 1989. Citado en Barzelay, 1998).

Con base en lo anterior se concede máxima importancia a la influencia que tiene la cultura en la administración de una organización. Cultura que es desarrollada de acuerdo a la interacción de las personas que integran tal organización. A pesar de los esfuerzos de directivos por mantener cierta cultura, los integrantes de la organización pueden estar en desacuerdo de manera abierta o encubierta con dicha cultura. Este hecho debe estar presente en los directivos y administradores, ya que de la cultura organizacional se determina el excelente funcionamiento de los sistemas que intervienen como ensambles de la organización.

Al respecto, Barba (2000), comenta que también se ha considerado la cultura organizacional como un elemento básico para lograr la excelencia, partiendo de la creencia de que además de ser creada por los gerentes, la pueden usar como herramienta en la administración.

La cultura organizacional permea de principio a fin el desarrollo de la organización, por ello los resultados se estructura delineándose también por la cultura organizacional, Sin embargo, la cultura se va definiendo o más bien evolucionando, tal cambio puede ser deliberado o darse como un proceso natural. Deliberado, en la medida en que se observe que los resultados ya no corresponden a la realidad social, el cambio efectivo depende –entre otras- del cambio de imágenes y los valores que guían las acciones, por ello el cambio organizacional implica también un cambio cultural.

El realce que debe darse a los valores como fundamento de la cultura organizacional proviene de las metas y objetivos que se han planteado para definir o redefinir una organización. Dichos valores, también proviene de individuos, que proceden de un sistema social y con una cultura específica.

Ramírez (2000) menciona la importancia que tienen los valores en la manera en la que expresan el dirigir y sentir la relación que se establece entre el entorno y la institución, comenta que los valores son interpretaciones simbólicas de la realidad, que dan una significación a las acciones sociales y a las formas de comportamiento humano.

Los valores son un componente de la cultura organizacional que desembocan en muchos otros componentes, como son los principios, las normas, las relaciones laborales y hasta las relaciones humanas; es por ello que todos y cada uno de los recursos así como sus procesos, es decir, cada sistema, se verá influenciado por la cultura organizacional.

1.3 La burocracia como cultura laboral

Con respecto a la cultura de las organizaciones gubernamentales mexicanas, se observa que ésta ha sido delineada con base en el modelo elegido para llevar a cabo la administración pública; el paradigma burocrático.

El esquema de la burocracia, según Weber (1945/1999), es la principal forma de dominación legal en las organizaciones y la mejor administración de masas, es decir, que tal dominación cuenta con legitimidad y que por ser legal, todo derecho está estatuido, basado en leyes, reglas y normas. Dentro de esta legalidad se incluye también el individuo que se vuelve el soberano (también legal) que ordena y manda. Esta obediencia por parte de los miembros no es en atención a la persona sino al orden impersonal o sea al cargo; el que obedece sólo lo hace como miembro de la organización, sólo obedece al derecho. La competencia con la que domina el soberano está bien delimitada en cuanto a deberes y poderes, dicha competencia está sujeta a leyes. De aquí se desprende la jerarquía administrativa, es decir, la ordenación de autoridades que tiene como facultad la inspección y regulación. Las reglas son de carácter técnico y normativo, y, en ambos casos la meta es la "racionalidad". Los

funcionarios, empleados y trabajadores al servicio de una administración tipo burocrático reciben dinero o material en especie, y, están sujetos a rendición de cuentas, no hay apropiación de los cargos por parte de quien los ejerce. Rige el principio administrativo de atenerse al expediente (reglas escritas u orales). Menciona que la administración burocrática significa: “dominación gracias al saber; éste representa su carácter racional fundamental y específico” (p. 179). La dominación burocrática significa en la sociedad en general: “la tendencia a la nivelación en interés de una posibilidad universal de reclutamiento de los más calificados profesionalmente. Una formación profesional que haya durado el mayor tiempo posible y; la dominación de la impersonalidad formalista, sometida tan solo a la presión del deber estricto” (p. 179).

Así, el paradigma burocrático, se caracteriza por su racionalidad, que en cuanto al saber, a la distribución de las funciones, a la jerarquización y a las bases legales se explica. El control es determinante en este paradigma para obtener la racionalidad. Cada uno de los componentes de este modelo está bien sustentado con bases legales.

La burocracia se puede concebir de dos maneras: como una administración para lograr una máxima eficiencia, y; como un conjunto de individuos cuya conducta social está enfocada para lograr la eficiencia administrativa. La burocracia busca la eficiencia mediante el control, la racionalidad, la especialización y el seguimiento de regla. Se trata entonces de una administración impersonal en donde las reglas imponen las normas de actuación.

Barzelay (1998), distingue que el paradigma burocrático plantea las metas siguientes: interés público, eficiencia, administración, control, especificación de funciones, autoridad y estructura, justificación de costos, implantación de responsabilidad, seguimiento de reglas y procedimientos, y, operación de sistemas administrativos.

Como ya se mencionó antes, el modelo que se aplique para la administración determinará la cultura laboral, la cual define entre otras cuestiones, patrones de conducta. El paradigma burocrático no es la excepción, este tiene como principio fundamental: la eficiencia, principio que se categoriza como valor primario de la cultura burocrática, los valores subsecuentes o secundarios, que se toman como medios para lograr la eficiencia, son los que se comentaron en los párrafos anteriores. Con base en estos valores, la cultura del burócrata se ensambla de varias conductas, algunas de las cuales se desvían de su objetivo y parecen como irracionales o disfuncionales.

Lo anterior refleja explícitamente la cultura del burócrata, en tal sentido, Heady (2000) explica una serie de ejemplos de patrones de comportamiento que viran de su meta y que constituyen la cultura del burócrata, entre ellas la despersonalización de las relaciones; extensión del poder, de la organización a otras áreas, empleando en ellas la reglamentación y formalización de la burocracia, adecuación de la conducta humana a la contribución de los objetivos burocráticos fundamentales. Menciona que además que debido a la autoridad, a la jerarquía, a la racionalidad, a la administración con base en el conocimiento y a la idoneidad (características de este paradigma), se realiza un reclutamiento con base en logros demostrados antes que la adscripción, los ascensos llevan el mismo criterio, el servicio en la burocracia es una carrera par los profesionales, los roles administrativos están muy bien diferenciados y especializados, las esferas de competencia están bien definidas.

También se encuentran patrones como inflexibilidad, mayor interés en el volumen y costo de los insumos; centralización de decisiones, y; contemplación y control de todo lo que sucede en la organización.

El rescate de la cultura laboral en una organización demuestra la amplia trascendencia que tiene la primera en la satisfacción de los objetivos, metas y fines que se encuentran en las instituciones. Sin embargo, también es cierto el hecho de que tal cultura se ve afectada por casi todo lo que ocurre

en la organización, más aún si la cultura laboral no ha sido planeada abiertamente por los directivos, ya que la evolución natural que se puede presentar al paso del tiempo no puede ser tan favorable como lo que se espera en general.

La cultura laboral, significa, enfrentar al individuo con toda una lista de principios, de valores, de normas, de formas de hacer, de los que no se debe hacer, etc.; una serie de atribuciones que van implícitas al puesto que está ocupando, que provocan en él una adaptación personalizada de la cultura que se le está proponiendo o en la mayoría de los casos se le está imponiendo.

Generalmente esta cultura genera en el individuo la satisfacción de sentirse identificado con un grupo, pero en ocasiones frustra algunos intereses personales no contribuyendo a su desarrollo laboral y mucho menos a su desarrollo personal.

La cultura laboral debe ser tal que satisfaga los intereses de la organización y que promueva el desarrollo integral de cada uno de los miembros de dicha organización.

La cultura generada en las organizaciones debe tomar en cuenta al individuo no sólo como un empleado sino como a un ser humano con características bio-psico-sociales que busca en esa organización también la satisfacción de sus necesidades, metas y objetivos.

Al contemplar de esta forma a los miembros de una organización se observa también la aceptación o el rechazo que ellos dan a la cultura, ya sea transformándola, interpretándola, adaptándola o ignorándola. Cualquiera que sea la forma en que el individuo reciba a la cultura laboral, este será el indicativo o punto de partida para generar cambios en ella o mantenerla así, de acuerdo con los resultados que se obtengan en relación con los objetivos, tanto de las organizaciones como de los individuos.

2. SISTEMA DE CAPACITACIÓN

Un sistema está formado por un conjunto de elementos, que aunque son de diferente naturaleza, interactúan entre sí para lograr un nuevo objetivo en común. La interacción que se da entre ellos es planeada y organizada.

El sistema de capacitación se compone básicamente de tres procesos: el proceso legal, el proceso administrativo y el proceso instruccional, cada uno de ellos presenta diferencias en relación con los otros dos, esto es, cada proceso cuenta con diversas características y en un punto determinado se unen al otro para ensamblar el sistema.

Sin embargo, en este capítulo se abordan solamente el proceso administrativo y el proceso instruccional, ya que en el próximo capítulo se definirá el proceso legal de la capacitación en el ámbito de la organización pública.

Reza (1995) establece que los siguientes objetivos son los que debe perseguir el sistema de capacitación:

- “-Coordinar y concertar todos los esfuerzos que en materia de capacitación hace la Empresa en beneficio de sus empleados, a fin de orientar las acciones y recursos, hacia la necesidad de satisfacciones específicas.
- desarrollar la tecnología educativa y de capacitación que responda a las necesidades y características de la empresa.
- Incrementar los índices de calificación de personal, con el propósito de coadyuvar a elevar sus niveles de productividad y bienestar social” (p.43).

Cada uno de estos objetivos involucra a los procesos que forman parte del sistema de capacitación y también determinan en que medida existe la codependencia y la interrelación.

El sistema de capacitación, a su vez, tiene relación con otros sistemas que se encuentran dentro de la organización, todos ellos influyen sobre la funcionalidad del sistema de capacitación y éste también influye en la dinámica

de los otros. Cada sistema trabaja para conseguir una meta o un objetivo, y, en conjunto los sistemas tienen un objetivo en común: cumplir la misión fundamental de la organización.

2.1 Definición de la capacitación

Debido a la evolución que el hombre ha tenido a lo largo de la historia en cuanto al trabajo (principal actividad colectiva), se ha presentado la necesidad de intercambiar habilidades y/o adquirir nuevos conocimientos con otros hombres, para afrontar diversas circunstancias, aunque este intercambio también se presenta en otros campos de acción, el trabajo es determinante para su bienestar bio-psico-social.

Es por ello que la capacitación en las organizaciones ha ganado un gran terreno por los beneficios que ofrece tanto al trabajador como a la organización.

Para la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, STPS (1988), la capacitación se refiere a la manera en cómo aprendemos ordenadamente en qué consiste nuestro trabajo, cuál es su importancia, cómo podemos hacerlo cada vez mejor y qué cuidados debemos tener al realizarlo.

Arias (1991) menciona que la capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico-científico y administrativo.

La capacitación es un medio necesario y básico para alcanzar los objetivos y metas de una organización o empresa, desarrollando habilidades, aptitudes y conocimientos del trabajador.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social (1991) explica que la capacitación es un sistema que se clasifica como un conjunto de elementos, ya que deben actuar sobre los cambios que se generan en las empresas.

La capacitación es una forma más de la educación, del proceso enseñanza aprendizaje, sólo que se establece dentro de las organizaciones laborales, generalmente es dirigida hacia los adultos. Su importancia radica en que potencializa el desarrollo y evolución de la organización así como del trabajador. La capacitación constituye uno de los medios más poderosos para generar el proceso de cambio y de mejora continua en las instituciones para responder a las grandes transformaciones tecnológicas, sociales y culturales.

Es importante contemplar lo que la capacitación implica en el ámbito institucional y la sorprendente influencia que tiene en el sistema político y social de una nación. Los cambios que se generan dentro de una institución promueven la capacitación en otras organizaciones, de tal forma que los resultados se presentan en cuanto a los niveles de educación laboral que se vuelven un factor importante a nivel social, esto es, la formación de las personas en cualquier ámbito y a cualquier nivel constituye una de las principales prioridades de las naciones.

En el sentido de cómo la capacitación del trabajador influye directamente en beneficio del trabajador, Ramírez (1993) comenta: “como servicio para el trabajador, lo prepara para la vida, para el trabajo y para su proyección dentro de la empresa; como factor de desarrollo humano, afianza su personalidad a través del incremento de conocimientos; como complemento de la formación escolarizada, enseña aquello que no se aprendió ni en la escuela ni en la universidad, sino todo aquello que responde a los problemas de la vida real empresarial; consecuencia de lo anterior en un clima de mejoramiento educativo, el clima laboral igualmente se mejora y se acondiciona a la cooperación y el trabajo en equipo, todo lo cual permite, a través de la obtención de resultados positivos, crear una imagen sana y limpia de la propia empresa” (p.43).

Así, la capacitación, es un conjunto de acciones que proporcionan una enorme gama de conocimientos, principalmente útiles en la vida laboral del trabajador, aunque beneficiaran también su vida personal y social. Las acciones tienen como objetivo principal, lograr los objetivos y alcanzar las metas que se ha

planteado una organización. Sin embargo mostrará que la educación por sí misma beneficia múltiples ámbitos de la vida de un individuo.

2.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo de la capacitación, es aquel que se lleva directamente en la práctica, el que pone en marcha el sistema de capacitación dentro de la organización. El proceso administrativo de la capacitación, se lleva a cabo de acuerdo a las metas, objetivos, principios y valores de cada organización, es decir, aunque se reconozcan aspectos generales en él, cada uno de los factores que lo componen responden a las características propias de la organización.

El proceso administrativo de la capacitación está compuesto por cuatro etapas principales, las cuales pueden estar determinadas por una o más subetapas. Las etapas son: a) Planeación, b) Organización, c) Ejecución, y, d) Evaluación.

Estas etapas muestran cierta flexibilidad, ya que durante el desarrollo de este proceso se lleva a cabo una retroalimentación continua, lo que promueve que cada una de las etapas no se cierre sino que se mantenga abierta durante todo el proceso, lo cual genera una constante mejora.

a) Planeación. Esta etapa es la base fundamental del proceso administrativo de la capacitación. Es la etapa en donde se discute, se prevé, se selecciona, se determina y decide lo que se va a hacer, cómo, con cuánto y con qué se realizará, además de decidir el tiempo y el personal.

Pinto (1992), al igual que varios autores, determina cuatro fases o subetapas que estructuran la etapa de planeación, éstas son: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, Definición de Objetivos; Elaboración de Planes y Programas, y; Presupuestos.

-Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. Este diagnóstico se realiza con el objetivo de identificar las carencias que existen en materia de capacitación, para ello, lo primero es reconocer cada uno de los puestos y las áreas que forman la organización, es decir, se debe tener a la mano y bien identificados los valores de la institución, sus metas y sus objetivos, la cultura laboral que se ha formado, la dinámica laboral que existe en cada área y, el análisis de puestos; todo esto servirá para obtener los datos que servirán real y eficazmente a los propósitos primordiales que se intentan con la capacitación. Al reconocer cada uno de estos factores se procede a la elección del instrumento que servirá para la recolección de datos, es obvio, que el instrumento elegido debe contar con todas las características que apoyen los objetivos de su aplicación. Es importante tener presente que la capacitación verdadera es la que cuenta en uno de sus factores con el desarrollo integral de cada uno de sus trabajadores, por tanto, es importante que esta característica sea establecida desde la elección del instrumento.

La relevancia que tiene el contemplar el desarrollo integral de cada trabajador consiste en el beneficio que se proporciona al empleado por pensar en él como un ser humano con una estructura bio-psico-social, el cual al obtener un conocimiento de estas tres áreas obtiene una potencialización de sus habilidades y, esto a su vez, influye directamente en la organización.

Con base en lo anterior, se debe determinar, según la diversidad de áreas y puestos que existan en la organización, si es conveniente que el instrumento se adapte a cada área o es suficiente un solo instrumento en toda la organización para recabar los datos que se pretenden.

Sea cual sea el instrumento elegido, mínimo debe proporcionar la siguiente información: en qué se requiere capacitar, la relación de trabajadores que deben capacitarse; en qué área de la organización se requiere la capacitación, a qué nivel se requiere; la disponibilidad real de cada trabajador, entendiendo esto como la actitud del trabajador hacia la capacitación como las habilidades biológicas y psicológicas con que cuenta.

Aunque se deba determinar de forma más concienzuda en la subetapa de Elaboración de Planes y Programas, es importante que el instrumento se plantee de tal forma que categorice por sí mismo las necesidades que surjan, para ello se realiza la diferenciación de necesidades según los factores de tiempo y amplitud, tiempo para satisfacer la necesidad (urgente, corto plazo, mediano plazo, largo plazo); la amplitud de una necesidad, es decir, si se presenta en un solo trabajador, en toda un área, en varias áreas o en toda la organización

El instrumento elegido es una herramienta básica para la realización de esta subetapa, por lo que para seleccionarlo se debe de tomar un tiempo para designar el más conveniente, ya que existen necesidades que no son manifiestas y que pueden estar encubiertas o disfrazadas.

Este Diagnóstico de Necesidades de Capacitación brindará éxito o fracaso a todo el sistema de capacitación, ya que es la base de todas las etapas y subetapas del proceso administrativo.

-Definición de objetivos. A pesar de que los objetivos deben formularse desde el principio de la etapa de planeación, este es el momento ideal para confirmarlos, ya que han sido obtenidos los resultados de la etapa precedente, Los objetivos marcan el camino a seguir todo el proceso administrativo, ya que los objetivos llevarán a la discusión sobre la conveniencia de adoptar diferentes eventos de capacitación y marcarán la importancia real de la capacitación en dicha organización.

Los objetivos, deben por tanto, ser definidos de acuerdo al ámbito general (organización), al ámbito particular (de cada área) y al instruccional; a veces es conveniente llevarlos a un ámbito más específico, que es el de cada trabajador. Por tanto, los objetivos deben justificar su existencia de acuerdo a la cultura laboral, el desarrollo organizacional, los objetivos generales de la organización, satisfaciendo y solucionando las necesidades identificadas.

Rodríguez y Ramírez (1991) explican que dentro de los objetivos se deben determinar las áreas de aprendizaje, los niveles a los cuales se pretende llegar para el desempeño de los puestos, el ámbito, la proyección temporal, el carácter esencial o instrumental, y, por último; exhortan a que sean redactados en infinitivo o en forma futura.

-Elaboración de Planes y Programas. Los planes y los programas son la forma en la que se concretan las propuestas y perspectivas para ejecutar la capacitación, son el resultado tangible de las subetapas que les precedieron, son propiamente, la planeación de la capacitación.

Los planes y programas deben de contener como se van a cubrir las necesidades encontradas, considerando los procedimientos, las reglas, las etapas y los elementos para llevar a cabo los eventos de capacitación.

Las necesidades identificadas deben ser agrupadas, proponiendo contenidos que formulen temas y éstos a su vez se traduzcan en cursos. Estos cursos deben proyectarse en los programas fundamentándose en los factores de las necesidades que deben de cubrir (tiempo y amplitud). Así, los programas deben de contemplar los objetivos, los cursos, el tiempo y el espacio así como a quién serán dirigidos. Por tanto, los planes y los programas son integrales, marcan y determinan la etapa de ejecución, aunque no de manera rígida.

-Presupuestos. Esta subetapa se incluye en la elaboración de los planes y programas, sin embargo el que se enmarque en otra subetapa radica en que se debe distinguir enfáticamente en los programas el presupuesto destinado a cada evento de capacitación, ya que de la aprobación de presupuesto depende el que se lleve a cabo o no el sistema de capacitación de manera eficaz. También, se hace mención aparte por la importancia numérica de la obtención de resultados de dichos programas.

b) Organización. Esta etapa consiste en la integración funcional de todos los recursos materiales, los recursos financieros y sobre todo los recursos humanos; por tanto, esta etapa debe existir en todo el proceso administrativo.

A la etapa de organización corresponde generar una sana interdependencia entre todos los recursos para que lo planeado y programado salven todos los errores que se pudieran presentar y lograr los objetivos fijados.

De esta forma, la etapa de organización se realiza acorde a la planeación que se ha elaborado, entonces, hay que ordenar de manera armoniosa los objetivos de la estructura institucional, los recursos humanos, los recursos financieros, los recursos materiales, los valores, la cultura y la misión de la institución.

La etapa de la organización tiene una misión muy relevante dentro del sistema de capacitación, debe integrar funcionalmente a este sistema con los otros sistemas existentes dentro de la institución.

En el momento de organizar se tienen siempre presentes los objetivos planteados en la etapa de planeación, sin ellos es fácil perderse y no realizar una buena distribución y ensamblaje de todos los recursos.

Por tanto, la etapa de organización es el puente entre lo programado y la realización (etapa de ejecución). Esto es, la etapa de organización también debe de integrar cada una de las etapas y subetapas de este proceso administrativo, de plantear una estructura a todo el sistema de capacitación, que le permita permanecer y sostenerse en tiempo y aprovechamiento dentro de la institución.

En esta etapa es necesario realizar una revisión de subetapas precedentes para determinar si son confiables los presupuestos y recursos financieros con que se contará, es decir, si realmente han sido aprobados.

c) Ejecución. Esta es la etapa en donde se pone en marcha todo lo programado, considerando los recursos, los espacios, fechas, instructores, difusión, personal, normas y procedimientos.

Entonces, la ejecución de la capacitación consiste en operar las actividades programadas de acuerdo a lo planeado, sin embargo, no tiene que tomarse esto con tal rigidez, se tiene que considerar a la institución y todo lo que ella incluye, en una constante evolución, por tanto, los programas y los planes deben adaptarse en esta etapa a cada circunstancia diferente, y, si es necesario, rediseñarse. Al intentar la integración armoniosa de los diferentes recursos, en la práctica ya no resulta ser tan fácil, sobre todo cuando esto incluye a los recursos humanos.

Los recursos humanos determinan en gran medida que se provoque la armonía en esta etapa. El sistema de capacitación está dirigido a los recursos humanos de la organización. Cada uno de los empleados de la institución ha desarrollado su propia cultura dentro del trabajo, formándose ésta de la suma de su propio desarrollo y evolución humana, y, de la cultura organizacional imperante. El personal que ha sido seleccionado para capacitarse debe conocer lo que significa la capacitación para él y para la institución, debe reconocer porque ha sido seleccionado y su importante participación en esta etapa de ejecución.

Aunque en la etapa de planeación, específicamente en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se observó ya este factor, en esta etapa de ejecución se contemplará en la situación real: los resultados variarán y en algunos casos serán totalmente diferentes a los ya observados. Es una experiencia importante, ya que esto permitirá reformular los objetivos, la planeación, la programación y por tanto también la etapa de organización; además, servirá seguramente para reiniciar el proceso administrativo con otro punto de vista, con una nueva visión.

d) Evaluación. Esta es la etapa de la comparación, de la retroalimentación, de verificar si los resultados son los que se habían propuesto.

Para ello se apoya en un instrumento diseñado especialmente para obtener datos cualitativos, aunque también cuantitativos, determina los resultados obtenidos en función de los esperados, tiene que tener además otra

característica, identificar errores y deficiencias que no fueron previstas en ninguna de las etapas y subetapas anteriores. Debe establecer los errores según cada etapa y subetapa, pero también debe determinarlos en función de cada uno de los recursos, de los procedimientos y de las normas. Este instrumento debe prestar especial atención a los recursos humanos, el beneficio para ellos y el que a su vez proporcionarán directamente a la institución, debe considerar la opinión personal así como su actitud hacia un cambio real y benéfico del proceso al que recientemente fue expuesto.

Esta etapa proporcionará al administrador de la capacitación, los elementos para realizar correcciones y cambios, rediseñar planes y programas, reformular objetivos, tomar decisiones en cuanto al proceso instruccional, eficientar el proceso legal.

En esta etapa se puede insertar el seguimiento para todo el proceso, verificando los resultados obtenidos y estableciendo pautas para mejorar los errores. El seguimiento consiste entonces en observar mediante diversas herramientas, los beneficios obtenidos, la continuidad que tienen éstos a través del tiempo así como las áreas que cubren más eficientemente.

2.3 Proceso instruccional

Este proceso puede considerarse parte del proceso administrativo, sin embargo, dada su importancia y el desarrollo especial que en él se lleva a cabo, se toma como otro proceso del sistema de capacitación.

Este proceso requiere la misma atención que el proceso administrativo, ya que, el efectivo diseño del proceso de instrucción influye directamente en el logro de los objetivos planteados.

Se le llama proceso instruccional porque es el que tiene que ver directamente con el factor básico de la capacitación, el factor enseñanza-aprendizaje, por tanto, requiere que se integren efectivamente los objetivos que tiene la

institución en materia de capacitación con los modelos que se seleccionarán de enseñanza-aprendizaje, entonces, el proceso instruccional es la causa primordial de la excelente adquisición de conocimientos por parte de los trabajadores expuestos a la instrucción.

Con base en esto, lo primero que se plantea en este proceso es el modelo teórico que se desea de enseñanza-aprendizaje. Posteriormente, se tiene que elegir de donde provendrá la instrucción, de la propia institución, es decir, de manera interna; también puede solicitarse de organizaciones especializadas, externa, esto es, según los objetivos instruccionales. Es necesario, elegir al instructor o instructores que tengan la capacidad o conocimientos sobre teorías de enseñanza-aprendizaje, además de que la elección de instructores dependerá también de los objetivos generales del proceso administrativo y los objetivos particulares del proceso instruccional.

Por lo anterior, reconocer que el instructor influenciará la mayor parte del proceso instruccional, es saludable.

Siliceo (1995), convencido de la importancia del instructor, explica ciertas características con que éste debe contar para ser el facilitador del aprendizaje en un evento de capacitación. Algunas de las características son: liderazgo, conocimiento del aprendizaje en adultos, manejo y control del grupo, manejo de teorías del aprendizaje, saber y conocer temas universales y dominio de su tema, disposición para aprender, habilidades técnicas y profesionales y, ser amistoso.

Herrera (1995), por su parte, advierte que como conductor de grupos, un instructor se debe asegurar que cualquier idea a transmitir vaya dirigida a lograr el cambio de conducta ya establecido en la etapa de planeación, empleando materiales y técnicas didácticas que se ajusten a las características del grupo de aprendizaje.

Los métodos y técnicas para la impartición de cursos, deben ser seleccionados tanto por el instructor como por la organización. El éxito de tales métodos también dependerá en gran medida de las habilidades del instructor.

En la etapa de planeación, en la elaboración de planes y programas, se deben incluir como programas las cartas descriptivas de cada curso, éstas deben contener como datos generales: el nombre del curso, a quien va dirigido, los objetivos generales y específicos, y, el bloque temático en el que se encuentra el curso. La carta descriptiva debe contener también los datos particulares del curso, como son: los temas que se tratarán, el tiempo que se llevará cada uno de ellos, el material que se utilizará, el objetivo de cada tema, las dinámicas que se realizarán en cada tema así como el tiempo determinado para ello, además debe de contener un apartado de observaciones especiales.

Como se puede observar, la concepción de un sistema de capacitación intenta estudiar el todo y también las parte con la misma importancia. Los procesos determinan la funcionalidad del todo o sea del sistema.

Cada proceso puede ser considerado como un suprasistema que se ensambla de varios elementos, ninguno de éstos puede ser considerado de menor importancia sobre la capacitación, todos ellos influyen para que los logros de la capacitación sean eficientes, eficaces y excelentes.

Se puede observar el proceso administrativo como una pirámide, siendo la base la planeación y su principal sostén el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación. La importancia del diagnóstico en cada etapa reconoce el cuidado que se debe de tener en el diseño de la herramienta de recolección de datos, puesto que el proceso instruccional y todo el proceso administrativo será una proyección de la información recabada. Además en esta herramienta se definirá el verdadero interés de los directivos de la organización sobre el sistema de capacitación, ya que generalmente enfocan su atención hacia el proceso legal, que es el que de no cumplirse traerá sanciones que marca la ley, cuando este es el caso, los directivos determinan llevar a cabo todo el sistema de capacitación pero sólo superficialmente, cubriendo las normas y

procedimientos que estipulan las leyes, conciben la capacitación como un gasto extra mas que un beneficio directo a la organización.

Por otro lado, se encuentran también las organizaciones que reconocen la importancia de establecer el sistema de capacitación dentro de su institución pero que presentan una visión obsoleta o distorsionada de lo que define la capacitación actualmente. La definición de la capacitación y por tanto de lo que implica un sistema, tiene que ser conceptualizada de frente a un medio ambiente que continuamente está cambiando, tiene que presentarse con un enfoque integral: hombre, tecnología, creatividad, desarrollo e innovación.

La capacitación actual no debe por ningún motivo separarse de la realidad. Las naciones avanzan cuando se desarrolla el potencial de los individuos que la conforman, este desarrollo sólo se logra con la educación, una necesidad que impera principalmente en los países subdesarrollados, como es el caso de México, en donde más que una necesidad es una exigencia del propio individuo y de la sociedad. Esta necesidad requiere de una educación integral, que no separe a los conocimientos tecnológicos del desarrollo del individuo. No se trata de concentrarse en los conocimientos simples, sino de basarlos en la proyección a futuro, dotar al individuo de una amplia perspectiva institucional y social.

La capacitación como una forma de educar, debe adoptar esta concepción integral, desapareciendo el excesivo tecnicismo que solamente provoca la separación del entorno cambiante, ya que existe un gran desfase entre la evolución de la tecnología y la evolución humana dentro de las organizaciones (sino es que dentro de todo el sistema social). La capacitación actual debe permitirse responder ante los cambios en los sistemas políticos y sociales, permitir a la población trabajadora y desempleada, equidad en materia de oportunidades laborales, beneficiando al propio individuo y a las instituciones.

Así, el sistema de capacitación debe convertirse en un sistema netamente dinámico, cambiante, que gire siempre hacia el conocimiento general o global de tal forma que permita al ser humano, en su papel de trabajador, la

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

adquisición de conocimientos en las disciplinas científicas y de la actividad humana.

Para ello, se requiere realizar una ardua tarea de sensibilización, tanto de las organizaciones y su personal directivo como de los propios trabajadores, crear conciencia de los beneficios que lleva consigo un verdadero sistema de capacitación integral de los otros sistemas que ensamblan la institución.

3. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La administración como una disciplina se inserta en el campo de lo social en cuanto a su ingerencia en cualquier grupo social. Con base en esta concepción, la administración es una actividad social, actividad que día tras día toma mayor importancia en la vida de las organizaciones.

Münch (1994), la define como el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles.

Con base en lo anterior se puede entender a la administración como una coordinación de recursos para alcanzar las metas que se ha propuesto determinado grupo social.

La importancia del ser humano en esta coordinación de recursos es definitiva, ya que es él quien determinará como será esta coordinación y él formará en algunos grupos parte de los recursos sujetos a tal administración. Así, varios grupos sociales con metas a cumplir contemplan a los recursos humanos como la parte más importante de la administración para llegar a esas metas o lograr sus objetivos y como se mencionó en la definición anterior, se trata de alcanzar el fin con eficiencia, es decir, que la relación entre trabajo, tiempo y costo (y otros factores que cada grupo determina como importantes) tenga como resultado la eficacia, esto es, la meta planteada.

Dentro de estos grupos sociales se encuentran las dependencias del Estado: las organizaciones gubernamentales y semigubernamentales (según la dependencia directa con éste), cada una con metas y objetivos específicos, pero todas ellas con un fin en común: la población. Brindar a las personas, a los grupos, a las organizaciones, en sí a la nación, los resultados eficaces que cubran las necesidades de cada uno de ellos y razón de ser del gobierno que se encuentra frente al Estado.

A la administración que se lleva a cabo dentro de estas dependencias se le llama Administración Pública.

Es saludable reconocer desde el principio que la administración pública está saturada de política, ya que la función de administrar está en manos de un gobierno, gobierno que pertenece a un partido político.

En México, la administración pública ha estado muchos años en manos del Partido Revolucionario Institucional, tanto a nivel federal como a nivel local en el Distrito Federal. El objetivo no es describir los errores o aciertos de dicho partido, se trata más bien de reconocer que hasta el momento en México no existe una separación entre política y administración pública como lo han planteado diversos autores con miras hacia una verdadera reforma administrativa. Es por dicha política que la administración pública está perneada por de los intereses propios de los gobernantes.

Haro (2000) relata los antecedentes históricos de la administración pública o función pública –como él la llama- en dicho relato se ve claramente la influencia que tienen los gobernantes en la forma de administrar los bienes de y para la nación, el poder como interés mas que la vocación de servicio.

Por lo general, en la administración pública, las ideas, teorías y paradigmas se toman del ámbito empresarial, del sector privado; sin embargo, para que estas comparaciones funcionen se deben hacer las adecuaciones a las organizaciones gubernamentales. A lo largo de la historia se ha intentado obtener con esta transpolación una administración más eficiente de los recursos del sector público; en México se da una marcada reforma sobre la gestión y los empleados públicos durante el periodo presidencial de Benito Juárez; en el periodo que gobernó Porfirio Díaz, se observa la facilidad con la que la administración pública puede servir para los fines propios del gobierno sobre el poder y el control sobre toda una nación; se presenta también en este periodo que la adecuación de los paradigmas del sector privado al público fueron más un intento de privatización, de despojo a la población y por tanto enriquecimiento del grupo gobernante. En el México contemporáneo, se realizan intentos de una modernización en la administración pública, los más sobresalientes fueron durante los gobiernos de José López Portillo y Miguel de la Madrid.

Una pretensión importante es la que se planteó en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, en el cual se menciona que la Administración Pública Federal tiene una misión que “establece los objetivos por los que todos los miembros de la administración pública, encabezados por el Presidente de la República, se comprometen a trabajar con absoluta fuerza y dedicación” (p.23).

Entre las acciones para lograr esta misión se encuentran las de “tener un gobierno inteligente, eficaz, efectivo, que haga más y que cueste menos” y “establecer una nueva cultura de gobierno basada en el humanismo, la equidad, el cambio, el desarrollo incluyente, la sustentabilidad, la competitividad, el desarrollo regional, el Estado de Derecho, la gobernabilidad democrática, el federalismo, la transparencia y la rendición de cuentas” (p.23).

La rendición de cuentas es parte fundamental de la *gobernabilidad democrática* trazada en este Plan Nacional, ya que con ella se pretende detectar e identificar al personal ineficaz y corrupto dentro de las instituciones públicas.

Así mismo, se reconoce el rediseñar algunos procesos burocráticos, ya que causan rigidez y no permiten la innovación y la creatividad, como es el caso de la excesiva normatividad y sobre regulación existente, por lo que propone que a través de la innovación se reemplacen los sistemas burocráticos y se transformen las organizaciones públicas mediante un cambio profundo de cultura.

La relevancia de todos estos acontecimientos radica en que la administración pública sólo se puede sustentar, definir, realizar y por ende modernizar, si existe el recurso humano.

Los trabajadores de la administración pública son la base fundamental de ésta, ya que de ellos depende mucho el éxito o el fracaso de los programas gubernamentales. A estos trabajadores se les llama por lo general: *servidores públicos*, pero existen algunas distinciones en cuanto a jerarquía, tipo de contrato o tipo de servicio. Como base de esta administración, el gobierno

tiene diferentes leyes a su disposición que marcan la relación que se debe establecer entre el empleador (el gobierno) y los servidores públicos; dichas leyes determinan las relaciones desde la contratación hasta el retiro.

La administración pública a cualquier nivel gubernamental enfrenta grandes desafíos, entre ellos y uno de los más importantes es la administración de personal que determinará el éxito o el fracaso de su objetivo principal, que de acuerdo con Moctezuma y Roemer (1999) constituye uno de los desafíos del próximo milenio: ejecutar de modo eficiente las funciones gubernamentales incurriendo en menores costos y alcanzando mejores resultados.

3.1 La forma de gobierno del Distrito Federal y su relación con el gobierno Federal

Desde 1997, el Distrito Federal contó con un nuevo gobierno, después de una larga historia de definiciones geográficas, de formas políticas, de problemas financieros, administrativos y urbanos. Esta historia se puede clasificar en diferentes etapas, pero aquí se retomarán sólo las últimas tres que darán significado a la reforma que se hizo observable en 1997.

Con respecto a la primera etapa, Marván (2000) menciona que en el lapso de 1928 a 1993, el esquema fue que el Gobierno del Distrito Federal quedó a cargo del presidente, quien lo ejercía mediante un órgano de gobierno denominado Departamento Central. El presidente de la República tenía la libertad de nombramiento y remoción del jefe del Departamento del Distrito Federal, del Procurador General del Departamento del Distrito Federal y, en acuerdo con el Jefe del Departamento del Distrito Federal, nombraba a los principales funcionarios de la administración central y a los delegados políticos. Se trataba de un aparato administrativo que carecía de representación y responsabilidad política, la responsabilidad de gobierno recaía únicamente en el Jefe del Ejecutivo Federal.

En 1970, se divide el Distrito Federal de acuerdo a las características sociales, económicas y geográficas en las 16 Delegaciones Políticas actuales.

Un breve paréntesis en esta etapa fue el cambio mayor que tuvo lugar en 1987, cuando se estableció la Asamblea de Representantes del Distrito Federal como órgano de representación ciudadana, la cual tenía la facultad reglamentaria de dictar bandos y ordenanzas así como todos los reglamentos relativos al Distrito Federal, además podía participar en los nombramientos de los magistrados del Tribunal Superior de Justicia e iniciar leyes o decretos ante el Congreso de la Unión sólo en lo relativo al Distrito Federal.

La segunda etapa se da en 1993, en una reforma político-constitucional, en donde se sentaron las bases para un gobierno propio, que sin embargo trataba de preservar en lo fundamental el estatus jurídico-político del distrito Federal establecido desde 1928. Se restituyeron parcialmente los derechos políticos locales a los ciudadanos, la elección del Jefe de Gobierno era indirecta y en lugar de Constitución local el Congreso expediría un Estatuto de Gobierno y se incluye en la administración del Distrito Federal la elección de consejeros ciudadanos. El Gobierno del Distrito Federal contó así con una administración pública local que requirió de órganos desconcentrados y paraestatales. Las facultades del Presidente de la República con respecto al Distrito Federal también se redefinieron, el Jefe del Distrito Federal sería nombrado por el Presidente de la República de entre cualquiera de los representantes de la Asamblea perteneciente al partido político que por sí mismo obtuviera el mayor número de asientos en dicha Asamblea.

La tercera etapa está compuesta por la más reciente reforma que se realizó en agosto de 1996 y en la misma se establecen expresamente órganos locales de gobierno para el Distrito Federal, los cuales son la Asamblea Legislativa, el jefe de Gobierno y el Tribunal Superior de Justicia. Desde entonces, el órgano legislativo se denomina Asamblea Legislativa, integrada por diputados electos en los términos de la Constitución y el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal.

El Jefe de Gobierno del Distrito Federal tiene a su cargo el poder ejecutivo local y la administración pública, se elige por votación universal, libre, directa y secreta. El Tribunal Superior de Justicia y el Consejo de la Judicatura, tienen la función judicial del fuero común del Distrito Federal en conjunto con los demás órganos que establece el Estatuto de Gobierno.

Se establece la competencia del Congreso de la Unión exclusivamente a legislar en lo relativo al Distrito Federal, con excepción de las materias conferidas a la Asamblea Legislativa, expedir el Estatuto de Gobierno, legislar en materia de deuda pública así como dictar disposiciones generales que aseguren el funcionamiento de los Poderes de la Unión.

Dispone que al Presidente de los Estados Unidos Mexicanos corresponde iniciar leyes ante el Congreso de la Unión en lo relativo al Distrito Federal, proponer al senado a quien debe sustituir al jefe de Gobierno en caso de remoción, enviar anualmente ante el Congreso de la Unión la propuesta de los montos de endeudamiento para el financiamiento de Presupuesto de Egresos del Distrito Federal (Centro de Profesionalización del Servicio Público y Privado, s.f.)

La reforma de 1996 también establece la elección de Jefes Delegacionales mediante el sufragio universal, sin embargo, estas elecciones fueron propuestas hasta el año 2000.

Ziccardi (1998) menciona que los cambios que se dieron en el Gobierno del Distrito Federal con base en la reforma de 1996 es superficial, que dicha reforma proporciona transformaciones más de índole electoral y no sustanciales para el gobierno. Comenta que el Distrito Federal presenta factores políticos semejantes a los de los Estados de la República, sólo que con más población, más empresas, concentración de la industria manufacturera y de los servicios (comercio, informática y finanzas), se concentran los mejores equipamientos (salud, educación y cultura), se

concentra una elevada proporción de la inversión y el gasto público, también se generan importantes recursos de la nación.

Actualmente el Gobierno del Distrito Federal se concibe como un gobierno local y no estrictamente como un gobierno estatal, el Distrito Federal tiene un carácter especial por ser la sede de los Poderes de la Unión y la Capital de los Estados Unidos Mexicanos. Las leyes del Distrito Federal se emiten desde el Congreso de la Unión y sólo algunas por la Asamblea Legislativa por lo que en varias ocasiones se presentan divergencias. Al no contemplarse al Distrito Federal como un Estado, éste no puede disponer totalmente de los ingresos que aquí se generan, es facultad del presidente proponer los montos de endeudamiento para financiar el Presupuesto de Egresos del Distrito Federal.

El Gobierno del Distrito Federal cuenta con dependencias centralizadas, órganos desconcentrados en cada demarcación territorial (Delegaciones Políticas) y órganos paraestatales.

La Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal en su Título Primero, Capítulo Uno en el Artículo tercero, describe lo que se debe entender por cada una de las dependencias que forman su administración y, cita de la forma siguiente:

“II. Administración pública desconcentrada. Los órganos político administrativos de cada demarcación territorial genéricamente denominados Delegaciones del Distrito Federal y los órganos administrativos constituidos por el Jefe de Gobierno, jerárquicamente subordinados al Jefe de Gobierno o a la dependencia que éste determine;

III. Administración pública paraestatal. El conjunto de entidades.

IV. Administración pública. El conjunto de órganos que componen la administración centralizada, desconcentrada y paraestatal...”

3.2 Las Delegaciones Políticas del Gobierno del Distrito Federal

La descripción de las Delegaciones así como las atribuciones y funciones que tienen se encuentra en las leyes del ámbito local, no se pueden explicar de otra forma, ya que su existencia y práctica se debe a lo establecido en dichas leyes.

Las Delegaciones del Distrito Federal son órganos desconcentrados que se encuentran en cada demarcación territorial, con autonomía funcional en acciones de gobierno. A cargo de cada Delegación se encuentra un Jefe Delegacional, el cual deberá satisfacer los requisitos previstos en el Estatuto de Gobierno del Distrito Federal; serán nombrados y removidos conforme a las normas establecidas al respecto y se auxiliarán para el despacho de los asuntos de su conveniencia de subdelegados, directores, subdirectores y jefes de unidad departamental (Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal).

De acuerdo a la ley arriba citada, según su Título Segundo Capítulo tres Artículo 39, corresponde a los titulares de las Delegaciones del Distrito Federal 78 atribuciones específicas dentro de diversos ámbitos, por citar algunos están los correspondientes a planeación urbana; permisos para la vía pública; vigilancia de leyes; filiación para identificar habitantes; padrón de giros mercantiles; ejecutar y desarrollar programas de apoyo a grupos vulnerables; seguridad pública, recuperación de bienes del dominio público, administración de Juzgados Cívicos y Juzgados del Registro Civil; regularización de la tenencia de la tierra; prestación de servicios públicos; rehabilitar y mantener escuelas y centros de educación, recreación, deportivos y culturales; administración de mercados; protección civil; salud pública; administrar el funcionamiento de las unidades administrativas a ellos adscritas; programas de vivienda; equilibrio ecológico; Servicio público de Carrera; programas de simplificación administrativa; desarrollo económico; programas de participación ciudadana; etc. Todo ello dentro de los límites de la demarcación a su cargo.

En tal sentido, las Delegaciones del Distrito Federal cuentan con diferentes dependencias para administrar y realizar funciones que por ley les corresponde. Así, se pretende que las Delegaciones sean gobiernos locales y

establezcan una administración eficiente y eficaz que cubra las necesidades particulares de la demarcación que se encuentra a su cargo.

Cada demarcación cuenta con características diferentes una de otra, esto es en cuanto a área territorial, población, número y rangos de edad de habitantes, niveles económicos, sociales, políticos, educativos y culturales; es decir, existe una heterogeneidad entre las Delegaciones. Esto se traduce en la forma particular que tendrá cada una en cuanto a la administración pública que realice, contando para ellos con cierto porcentaje de recursos financieros, humanos, materiales y de infraestructura (bienes muebles e inmuebles) que se autorizan en el área central del Gobierno del Distrito Federal.

Atención especial merecen los recursos humanos con los que cuenta cada Delegación, ya que éstos determinarán en gran medida los resultados de la administración que se lleve a cabo, el que la Delegación y sus dependencias logren sus objetivos que se proponen en sus planes y programas y así funcionar efectivamente a nivel local y en general como gobierno.

3.3. Administración de personal en el Gobierno del Distrito Federal

De la administración de personal en el Gobierno del Distrito Federal se encarga particularmente la Oficialía Mayor, en ella descarga el Jefe de Gobierno del Distrito Federal la atribución de administrar los recursos. Al igual que en el apartado anterior, las leyes son las únicas en donde se determinan estas atribuciones.

La Ley Orgánica de la Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal confiere dichas facultades en el Artículo 33 del Capítulo II correspondiente al Título Segundo, en ella se señalan 25 acciones a realizar por el Oficial Mayor correspondientes al despacho de las materias relativas a la administración y desarrollo de personal; al servicio público de carrera; a la modernización y simplificación administrativa; los recursos materiales; los servicios generales; el

patrimonio inmobiliario; y, en general, la administración interna del Distrito Federal.

En este sentido, la Oficialía Mayor emitió en Enero del 2004 la Circular 1. 2004 en la cual explica a detalle los lineamientos a seguir respecto a los recursos, dicho documento describe ampliamente los pasos que se deben de seguir en cuanto a administración de personal y los distribuye de la forma siguiente:

- Disposiciones presupuestales para los servicios personales.
- Control de plazas.
- Contratación, nombramientos, identificación y expedientes de personal.
- Contratación de prestadores de servicios profesionales
- Remuneraciones.
- Asignaciones para requerimientos de cargos de servidores públicos.
- Readscripción de personal.
- Personal eventual.
- Operación, proceso, trámite de solicitud de recursos, pago, comprobación y control de nómina.
- Planeación.
- Compactación de horarios.
- Conceptos nominales, incidencias y movimientos en el Sistema Integral de Desconcentrado de Nómina (SIDEN).
- Otros gastos
- Del cumplimiento de las obligaciones fiscales en materia de retenciones de Impuesto sobre la Renta e Impuesto al Valor Agregado.
- Disposiciones para la operación desconcentrada de la nómina SIDEN

Este apartado de administración de personal permite a los servidores públicos encargados de esta función en los diversos órganos que componen la administración del Gobierno del Distrito Federal conocer la normatividad; las leyes en las que se basan las relaciones entre los servidores públicos, el Gobierno del Distrito Federal y el Sindicato de los trabajadores; las sanciones; los premios; las bases, asignaciones, propuestas, partidas, proyectos y operaciones presupuestales; las etapas contempladas para cada sistema (división de esta administración), y; los tiempos para entregar planes y

programas. Esto es, que cada funcionario que desempeña el cargo de titular de administración de personal en las diversas dependencias cuente con las atribuciones oficiales fijas, los reglamentos y documentos normativos con los cuales se deben dirigir todos los servidores públicos sin excepción.

Todo ello con la finalidad de contar con un criterio único en todo el Gobierno del Distrito Federal; contar con las herramientas eficaces en cada uno de los órganos (centralizados, concentrados y paraestatales) que conforman el gobierno capitalino para que la administración pública sea eficiente, eficaz y la población del Distrito Federal obtenga los mejores beneficios de ella.

Con lo anterior se pretende que la función pública del Gobierno del Distrito Federal tenga control en cada uno de los órganos que lo componen, que se tengan a mano todos los sustentos jurídicos, normativos y reglamentarios para que se eliminen al máximo los conflictos internos.

3.4 El Sistema de Capacitación en el Gobierno del Distrito Federal

La capacitación de los trabajadores al servicio del Estado está contemplada desde la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123 B, también se encuentra determinada en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, en el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal y en las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal.

Sin embargo, para los fines del presente apartado sólo se retomarán de forma sintetizada el proceso que determina para todas las empresas y organizaciones laborales la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), lo contenido en la Ley Orgánica de la Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal y un documento derivado de las atribuciones que se otorgan en dicha ley.

La STPS (1998), a través de la Subsecretaría de Capacitación, Productividad y Empleo y la Dirección General de Capacitación y Productividad emiten los Aspectos normativos del proceso capacitador, por medio de una guía técnica, ahí definen el sistema de capacitación y mencionan los trámites que se deben de seguir durante la planeación, organización, operación (ejecución) y evaluación de la capacitación.

Durante la *planeación* se debe de constituir la Comisión Mixta, ésta es la responsable de vigilar el desarrollo del sistema de capacitación; las características de esta Comisión Mixta son que debe de estar integrada por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores, además, esta comisión debe elaborar las Bases Generales de Funcionamiento del Sistema, señalando sus objetivos, funciones y mecánica de trabajo.

Para formalizar la constitución de la Comisión Mixta de Capacitación, la empresa requisita la forma original DC-1 y elabora las Bases Generales de Funcionamiento.

Durante la fase denominada *organización*, además de las consideraciones para llevar a cabo con éxito esta fase, la STPS hace una diferenciación en cuanto a la programación, explica cuatro formas diferentes de organizar la capacitación, que son necesarias al momento de registrar esta etapa:

Programas específicos. Se realizan en función de las necesidades particulares.

Programas generales. Son aquéllos que ofrece la STPS y que van ligados a ciertas áreas afines en varias empresas.

Planes comunes. Éstos los elaboran grupos de empresas que tienen el mismo giro o actividad económica para satisfacer necesidades similares.

Combinación de programas generales y específicos. Son la suma de las características de los dos programas.

Los programas de capacitación se organizan bajo una estrategia general denominada plan, que debe incluir la información relativa a la población de la

empresa, estructura ocupacional, el personal que participará en los cursos y el periodo de su capacitación.

La información y los datos que se han obtenido en las fases de planeación y organización permiten el llenado de la forma DC-2, la cual deberá presentarse a la STPS.

En la etapa de *ejecución*, además de todo lo que implica, es necesario expedir las constancias a los trabajadores y para ello se utiliza la forma DC-3 que se otorga al trabajador al término de cada curso y que autentifica la Comisión Mixta. Además, con el propósito de llevar un registro de los empleados capacitados es necesario llenar la forma DC-4.

Por otro lado, planear, organizar, dirigir, evaluar y dar seguimiento del Sistema de Capacitación es una de las atribuciones con que cuenta la Oficialía mayor según el Artículo 33, antes citado.

La Oficialía Mayor en la Circular 1. 2004 describe en forma general los componentes para que se lleve a cabo en la administración pública del Distrito Federal el Sistema de Capacitación, el texto dice:

“2. SISTEMA DE CAPACITACIÓN

2.1 EL SISTEMA DE CAPACITACIÓN

2.1.1 El Sistema de Capacitación define el marco en el que el GDF operará las etapas del proceso de capacitación y los Programas de Servicio Social, Prácticas Profesionales y Enseñanza Abierta, con fundamento en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la LFTSE, las CGT y en las disposiciones específicas que en tales materias emita la DGPLSPC.

2.1.2 El Programa General Anual de Capacitación es el instrumento que orienta las acciones tendientes a proporcionar al servidor público, los medios y herramientas necesarias para aprovechar sus capacidades y conocimientos en beneficio de la ciudadanía, en el marco del Programa General de Desarrollo del Distrito Federal (2000-2006).

2.1.3 Con el Programa General Anual de Capacitación, deberán atenderse las necesidades de formación, actualización y profesionalización de los servidores públicos de las Dependencias.

2.1.4 El Sistema apoyará la instrumentación de programas dirigidos al fortalecimiento del SPC.

2.1.5 El Proceso de capacitación está integrado por las etapas de:

- Diagnóstico;
- Programación.
- Operación de eventos y
- Seguimiento y Evaluación.

2.1.6 La operación del Programa General Anual de Capacitación del GDF se llevará a cabo a través de las modalidades genérica y específica, y teniendo en cuenta lo siguiente:

a) De conformidad con el acuerdo por el que se establece el Comité Mixto de Capacitación y Desarrollo de Personal, el PGAC se operará por conducto de los SMC, cuya función es organizar en su ámbito de competencia las acciones de capacitación que requieran los servidores públicos del nivel técnico-operativo.

b) La capacitación directiva tiene como propósito la profesionalización y actualización de los servidores públicos de mandos medio y superior del GDF. La instrumentación se deberá realizar conforme a lo establecido en la Ley de Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal.

c) El Sistema de Capacitación considera que la modalidad genérica, orientada hacia la capacitación del personal técnico operativo, propondrá las temáticas que incrementen los niveles básicos de desempeño, implementen o renueven las técnicas y métodos orientados a la sistematización administrativa y la adquisición y desarrollo de habilidades necesarias en el común de los puestos.

d) La modalidad específica, orientada hacia la capacitación del personal técnico-operativo, deberá contemplar temáticas en torno las funciones de especialización requeridas para el cumplimiento de actividades y tareas de las diferentes Dependencias.

e) La capacitación directiva se llevará a cabo a través de las modalidades genérica y específica. Las temáticas que se propongan deberán permitir la implementación de cursos orientados a la coordinación y administración de

actividades, para responder a los planes y proyectos de gobierno, de conformidad con lo establecido en la Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública del Distrito Federal.

f) A través de la capacitación se deberá generar una cultura de productividad, calidad y de alta responsabilidad social y ética en la prestación de los servicios; así como estimular el fortalecimiento de los procesos de simplificación administrativa.

2.1.7 Todas las Dependencias, observarán las presentes disposiciones, así como aquéllas que en la materia sean emitidas por la DGPLSPC” (p. 18).

Así mismo, en la Circular Uno-BIS 2004, la Oficialía Mayor especifica el Sistema de Capacitación con respecto a las Delegaciones de la siguiente manera:

“2. SISTEMA DE CAPACITACIÓN

2.1 SISTEMA DE CAPACITACIÓN

2.1.1 El Sistema de Capacitación define el marco en el que las Delegaciones operarán las etapas del proceso de capacitación y los Programas de Servicio Social, Prácticas Profesionales y Enseñanza Abierta, con fundamento en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la LFTSE, las CGT y en las disposiciones específicas que en tales materias emita la DGPLSPC.

2.1.2 El Programa General Anual de Capacitación es el instrumento que orienta las acciones tendientes a proporcionar al servidor público, los medios y herramientas necesarias para aprovechar sus capacidades y conocimientos en beneficio de la ciudadanía, en el marco del Programa de Desarrollo del Distrito Federal (2000-2006).

2.1.3 Con el Programa Anual de Capacitación, deberán atenderse las necesidades de formación, actualización y profesionalización de los servidores públicos de las Delegaciones.

2.1.4 El Sistema apoyará la instrumentación de programas dirigidos al fortalecimiento del SPC.

2.1.5 El Proceso de capacitación está integrado por las etapas de:

- Diagnóstico; Programación y Presupuestación;
- Operación de eventos y
- Seguimiento y Evaluación.

2.1.6 La operación del Programa General Anual de Capacitación del GDF se llevará a cabo a través de las modalidades genérica y específica, y teniendo en cuenta lo siguiente:

- a) De conformidad con el acuerdo por el que se establece el Comité Mixto de Capacitación y Desarrollo de Personal, el PGAC se operará por conducto de los SMC, cuya función es organizar en su ámbito de competencia las acciones de capacitación que requieran los servidores públicos del nivel técnico-operativo.
- b) La capacitación directiva tiene como propósito la profesionalización y actualización de los servidores públicos de mandos medio y superior del GDF.
- c) El Sistema de Capacitación considera que la modalidad genérica, orientada hacia la capacitación del personal técnico operativo, propondrá las temáticas que incrementen los niveles básicos de desempeño, implementen o renueven las técnicas y métodos orientados a la sistematización administrativa y la adquisición y desarrollo de habilidades necesarias en el común de los puestos.
- d) La modalidad específica, orientada hacia la capacitación del personal técnico-operativo, deberá contemplar temáticas en torno a las funciones de especialización requeridas para el cumplimiento de actividades y tareas de las diferentes Delegaciones.
- e) La capacitación directiva se llevará a cabo a través de las modalidades genérica y específica. Las temáticas que se propongan deberán permitir la implementación de cursos orientados a la coordinación y administración de actividades, para responder a los planes y proyectos de gobierno.
- f) A través de la capacitación se deberá generar una cultura de productividad, calidad y de alta responsabilidad social y ética en la prestación de los servicios; así como estimular el fortalecimiento de los procesos de simplificación administrativa.

2.1.7 Todas las Delegaciones, observarán las presentes disposiciones, así como aquéllas que en la materia sean emitidas por la DGPLSPC“ (p. 16).

Así, la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal es el órgano en el cual el Jefe de Gobierno descarga la atribución de la administración de los recursos, entre ellos los recursos humanos y como parte de la administración de personal se encuentra el Sistema de Capacitación.

La Oficialía Mayor cuenta con la Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera, ésta se encarga directamente del Sistema de Capacitación para los servidores públicos y, para ello se auxilia de la Dirección de Capacitación, la cual se divide para coordinar cada una de las etapas en: Subdirección de Diagnóstico y Educación; Subdirección de Programación y Evaluación, y; Subdirección de Servicio Público de Carrera. Cada una de ellas elabora los manuales con el marco legal, normativo y reglamentario para que cada órgano que forme parte del Gobierno del Distrito Federal codifique y defina un criterio único que le permita aplicar el Sistema de Capacitación en sus diferentes procesos (administrativo, legal e instruccional), citando en cada documento las partidas presupuestales asignadas que delimitarán las acciones que realicen las dependencias en este sentido.

Por tanto, cada Dependencia, Unidad Administrativa, Delegación Política y Órganos Desconcentrados, deberán contar con el área de capacitación que lleve a cabo las disposiciones emitidas por la Dirección de Capacitación y apegarse a los manuales que emita cada una de sus áreas.

Cada Delegación cuenta con una oficina de capacitación, la cual se encarga anualmente de realizar el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación en todas las áreas que conforman este órgano desconcentrado, posteriormente, la oficina de capacitación envía a la Subdirección de Diagnóstico y Educación un formato en el cual concentra las necesidades de capacitación, si éste es aprobado por esta área central, se lleva a cabo la etapa de programación de la capacitación a nivel Delegacional, tomando en cuenta las asignaciones presupuestales y la normatividad así como la elaboración del formato que para ello envía la Subdirección de Programación a la oficina Delegacional de capacitación, el formato se devuelve al área central conteniendo la programación de capacitación de dicha Delegación, al ser aprobado, la oficina de capacitación comenzará la etapa de ejecución u operación. Al terminar de ejecutar lo programado, la oficina de capacitación enviará un formato que contiene, a grandes rasgos, el número de cursos que se dieron y su

clasificación, el número de participantes que asistieron a cada curso y su categoría laboral, se realiza finalmente la comparación entre los resultados y lo programado.

3.4.1 Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

El presente Reporte tiene como interés primordial el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que se lleva a cabo en la etapa de planeación, por ello el objetivo de este apartado es describir cómo se lleva a cabo en el Gobierno del Distrito Federal.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación –como ya se mencionó- es la base fundamental del proceso administrativo de la capacitación, pues sustenta principalmente las subetapas que le siguen en la planeación.

En el Gobierno del Distrito Federal se consideran las mismas atribuciones a dicho diagnóstico y así lo argumentan: “La finalidad del diagnóstico consiste en aportar los elementos para establecer los planes y programas tendientes a satisfacer los requerimientos de capacitación y consecuentemente, contribuir a logro de objetivos institucionales. Los resultados del diagnóstico representan el punto de partida para el establecimiento de estrategias que permitan atender, en orden de prioridad, de acuerdo y de conformidad con los miembros del Subcomité Mixto de Capacitación, las acciones de capacitación en la dependencia para el año siguiente” (Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, 2000).

En el Gobierno del Distrito Federal y como dependencia de la Oficialía Mayor, se encuentra la Dirección General de Política Laboral y Servicio Público de Carrera (antes Dirección General de Administración de Personal), en la cual se identifica la Dirección de Capacitación, ésta se divide en tres subdirecciones y una de ellas es la Subdirección de Diagnóstico y Educación.

La Subdirección de Diagnóstico y Educación es la encargada de llevar a cabo la detección de necesidades de capacitación. Esta Subdirección cuenta con

dos unidades departamentales: la Unidad Departamental de Enseñanza Abierta y la Unidad Departamental de Diagnóstico y Vinculación Académica.

El Diagnóstico de Necesidades de Capacitación es dividido en tres partes:

La primera etapa se considera como la planeación del diagnóstico. Identificar el número de personal (de base, eventual, por honorarios, de estructura o confianza y otro tipo de contrato) que forma parte del Gobierno del Distrito Federal, contar con las plantillas de personal de cada dependencia u órgano; distinguir el instrumento de recopilación de información que se utilizará; determinar a quién se dirigirá tal instrumento así como determinar la estrategia de aplicación, y; los tiempos y costos que determinarán su realización.

El diseño del instrumento recopilador está planteado de forma general, es decir, es el mismo para todas las áreas de cada dependencia; generalmente el instrumento que sirve a esta etapa es la encuesta, ésta se realiza a los jefes de cada área, personal de estructura (mandos medios y superiores).

A grandes rasgos, la encuesta contiene los datos generales del área: nombre del área, nombre del titular y su número de empleado, los objetivos generales del área; esbozo de las actividades que se llevan a cabo; el número de empleados y clasificación de ellos (de base, eventuales, por honorarios u otro tipo de contrato); descripción de los problemas que se presentan durante los procesos de las actividades y las causas que los originan; requerimientos de capacitación para cada uno de los problemas, el número total del área y el número total de participantes para cada uno de los requerimientos, dividiéndolos en personal técnico-operativo y de estructura, siendo el personal técnico-operativo, por las actividades que pueda desempeñar dentro de la organización, el personal de base, eventual e incluso el personal por honorarios, y; el personal de estructura es el personal de confianza, el cual ocupa mandos medios y superiores.

Durante la etapa de planeación se elaboran manuales que contienen todos los procedimientos que servirán para llevar a cabo todo el diagnóstico, tales manuales presentan también las bases legales y normativas que sustentan

dicho proceso así como una explicación de la importancia que para el Gobierno del Distrito Federal tiene la capacitación.

Los manuales son dirigidos a cada área de capacitación que se encuentran en los diferentes órganos que conforman este gobierno. Generalmente existe un manual para la recolección de datos y otro para hacer el vaciado de éstos. También se planea una reunión informativa y explicativa con los responsables de dichas áreas.

La segunda etapa puede considerarse la etapa de ejecución del diagnóstico, cada una de las áreas de capacitación del Gobierno del Distrito Federal cuenta con los manuales de procedimientos y los instrumentos necesarios para llevar a cabo el diagnóstico en la dependencia en la que se encuentran. El personal responsable de cada área es avisado por el responsable de capacitación de que muy pronto recibirá la visita para que determine cuáles son las necesidades de sus subordinados en materia de capacitación, se establece una cita (generalmente vía telefónica) para realizar la encuesta. Al establecer el contacto, el encuestador explica al responsable del área los objetivos de la encuesta y la forma en que debe de responder y los datos que son importantes y tenga a la mano, por ejemplo las plantillas de personal. El máximo de tiempo que se pretende se le dedique a la encuesta es de 30 minutos. Cada área de este gobierno es visitada por un encuestador.

La tercera etapa se realiza una vez que el área de capacitación cuenta con cada una de las encuestas de las diferentes áreas de la dependencia en la que se encuentra, procede a vaciar los resultados en un formato destinado para ello a la vez que establece la clave temática para cada curso que se haya solicitado; la clave temática tiene como fundamento los bloques temáticos que se encuentran en uno de los manuales.

Existen otros formatos que también tienen que ser llenados de acuerdo a los manuales, algunos requieren información propiamente de la encuesta, sin embargo, otros requieren el costo de cada uno de los eventos o cursos (denominados temáticamente), están además los formatos en los cuales se

debe integrar el presupuesto asignado para cada evento según la partida presupuestal 3302, la cual corresponde a capacitación.

Como base para realizar el llenado se cuenta con un programa de cómputo en el cual se procesa la información de tal forma que los datos se analizan de manera global (la dependencia en general) y de forma específica (área por área de la dependencia). La información es respaldada en un disco flexible y el responsable del área de capacitación deberá acudir con ella a la Unidad Departamental de Diagnóstico y Vinculación Académica a que se ejecute una revisión, en caso de que haya observaciones, se procederá a realizar las correcciones y se acudirá a una nueva revisión; de no haber observaciones se deben recopilar, entonces, las firmas de los representantes del Subcomité Mixto de Capacitación.

Realizado todo lo anterior se hace entrega de manera formal de la información a la Unidad Departamental de Diagnóstico y Vinculación Académica, la cual elaborará un dictamen correspondiente en un plazo determinado de tiempo.

Por otro lado, es importante destacar que el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se ha venido realizando en el año que precede a la ejecución de los cursos o eventos, es decir, la capacitación que se llevó a cabo en el Gobierno del Distrito Federal en el año 2000, fue programada con base en el diagnóstico realizado en 1999, el diagnóstico se realiza para la ejecución en el siguiente año; así, la capacitación que a realizarse en el año 2001, está basada en el diagnóstico del 2000. Sin embargo, a partir del 2002, la ejecución de los eventos de capacitación tuvo como fundamento un diagnóstico realizado en ese mismo año, esto con la finalidad de contar con información real.

Con base en todo lo descrito en este capítulo, se puede delinear una serie de consideraciones que hacen del Gobierno del Distrito Federal una organización totalmente burocrática, tomando el término más como peyorativo que descriptivo de una forma de administración.

En resumen, el Gobierno del Distrito Federal como organización Pública y cuya forma de administración adoptó el paradigma burocrático, cuenta con una cultura como la descrita arriba y los empleados se desempeñan conforme a ella.

El Gobierno del Distrito Federal se vislumbra como una organización con muchas limitaciones e impedimentos dentro de un entorno que cambia rápida y constantemente. La relación establecida entre el Gobierno Federal y el Gobierno del Distrito Federal le marca a éste último importantes restricciones en cuanto a establecerse como un verdadero gobierno local, no goza de soberanía, no puede resolver –como es el caso de los estados- problemas locales que obviamente son de su competencia si las leyes que emite el Congreso de la Unión no lo estipulan. En estas restricciones no son las leyes el único componente (aunque si el más importante para la burocracia), también existe el factor *política*, que en México es determinante para la función pública, los intereses del partido político gobernante (que por años fue el Partido Revolucionario Institucional, PRI) han manejado con una perspectiva propia los principios fundamentales de la burocracia, convirtiéndolos en aliados para obtener beneficios para sí mismo. Sin embargo, actualmente los partidos opositores al PRI y que ahora se encuentran en el poder, no han cambiado en mucho su forma de utilizar el paradigma burocrático para la administración.

Mientras que en otros países (principalmente los llamados “desarrollados”) la política se separa de la administración pública, en México todavía está como propuesta de los investigadores y estudiosos en este campo y se expresa como un proyecto idealista de los cambios y reformas que se han dado a partir del 2 de Julio de 1997 y del 2000. La influencia de la política dentro de la administración pública afecta a ésta última en muchos aspectos, desde la perspectiva de que la administración pública está al servicio del poder o del partido político en el poder en lugar de servir a los ciudadanos, hasta llegar al nombramiento del personal de estructura o mejor aún, la opción de nombrar a este mismo personal como “personal de confianza”, este personal ocupa – como ya se mencionó- los mandos medios y superiores en las organizaciones gubernamentales, muchas veces es más de confianza que apto para el puesto;

lo verdadero de estos nombramientos es que son legítimos, existen las bases legales que permiten al Presidente de la República nombrar o remover funcionarios en el ámbito federal, así como al Jefe de gobierno del Distrito Federal nombrar y remover funcionarios en el ámbito local. Afortunadamente, el Presidente de la República ya no tiene las facultades ni de nombrar ni de remover al jefe de Gobierno del Distrito Federal y, éste a su vez, ya no tiene la facultad de nombrar a los Jefes Delegacionales.

La administración pública mexicana, en especial la establecida entre el Gobierno Federal y el Gobierno del Distrito Federal, y, más específicamente la que se enmarca en este capítulo (Gobierno Federal, Gobierno del Distrito Federal, Delegaciones Políticas y áreas de ésta última), sería gráficamente como varios círculos concéntricos en los que cada uno de ellos son burocracias pertenecientes a diferentes ámbitos de competencia (que se determinan desde el mismo paradigma burocrático), el círculo más amplio corresponde a la burocracia del Gobierno Federal, el siguiente círculo corresponde al esquema burocrático del Gobierno del Distrito Federal, el círculo posterior representa el paradigma burocrático de la Delegación Política y, el círculo sucesivo será un área determinada de estudio de dicha Delegación.

El paradigma se repite de un círculo a otro, la relación del Gobierno Federal con el Gobierno del Distrito Federal es muy semejante a la que éste establece con la Delegación Política y, ésta a su vez, con cada una de sus áreas.

Con base en esta representación de las burocracias que operan a diferentes niveles, se pueden observar varios aspectos que han generado inadaptaciones e inadecuaciones (muy parecidas entre los círculos) y lo más importante, han generado disfunciones en las organizaciones.

Una de las principales causas que ha originado dichas disfunciones ha sido la centralización, basta ver la representación gráfica arriba para cerciorarse de que verdaderamente existe. El centralismo imperante provoca una separación entre dirección y ejecución, un excesivo control y una responsabilidad débil entre los servidores públicos; el empleado no tiene otra cosa que hacer, es

decir, el centralismo de las decisiones provoca que el servidor público separe el pensar del hacer. Las necesidades que se identifican desde el centralismo, no son reales en su mayoría, ya que las necesidades reales las identifican verdaderamente las dependencias operativas, la información que circula al interior del gobierno generalmente es atrasada.

El centralismo a lo largo de la historia ha originado la subcultura *clientelística* (manejada inadecuadamente) dentro de la cultura burocrática, se brindan los servicios de acuerdo al mejor ofrecimiento, esta cultura se observa desde los niveles más bajos de personal hasta los mandos superiores, esta subcultura también ha sido influenciada por la política.

Otra causa de disfunción organizacional es la obsesión por las leyes, el mantener el control de toda relación entre los diferentes tipos de recursos, dirigir desde la acción más pequeña hasta las acciones generales.

Las leyes definen cómo se comporta la organización, no hay más opción, todo está definido y no hay más que decir. Por ello se puede apreciar que los apartados de este capítulo están basados en las leyes que determinan como funcionan las Delegaciones Políticas; definen y explican a quién corresponde la administración de personal y los procesos que debe cubrir ésta última; describen de principio a fin el sistema de capacitación.

Las leyes legitiman toda acción dentro del gobierno, no hay más descripción, ellas todo lo contienen. Por ello, estas organizaciones gubernamentales se han vuelto impersonales, implícitamente se determina el servicio que la organización (contados sus recursos, rescatando a los más importantes, los humanos) debe rendir a las leyes, cuando en esencia y en la realidad deben de ser todo lo contrario, las leyes están para servir, se deben adaptar a un medio social que evoluciona velozmente.

La política, nuevamente aparece influenciando este factor, se crean leyes cada vez más densas con la finalidad de aplicarlas a conveniencia del partido gobernante, derivándose de ello el excesivo control, que se obstina en no

compartir el conocimiento, los recursos, la autoridad y la toma de decisiones; la premisa básica es que el esfuerzo humano se pierde cuando carece de dirección y control.

Otra causa de disfunciones es la inadecuada rendición de cuentas que se estipula en todo paradigma burocrático. En la administración pública mexicana la rendición de cuentas por parte de los servidores públicos que tienen esta facultad se hace a puerta cerrada, los empleados de niveles bajos no tienen acceso a ello y, si existe un medio informativo, los datos no son comprensibles por el excesivo uso de tecnicismos.

Todas estas disfunciones se acrecientan en los recursos humanos, el término burocracia se vuelve peyorativo más que descriptivo, precisamente con la relación que establece la ciudadanía (en los diversos ámbitos de competencia) con los servidores públicos. La mayoría de la población entabla relación con el personal de los niveles bajos, los llamados puestos administrativos, en donde se deben de realizar gestiones. El personal administrativo no tiene autoridad, no toma decisiones, sus funciones están bien definidas, en sí, sus actividades dentro de la organización están regidas por todo el sistema burocrático descrito arriba. Por ello, se observan patrones de conducta típicos de este personal, sometidos a una administración bastante cerrada.

Los servidores públicos de niveles bajos no muestran iniciativa, quizá no tienen porque mostrarla, ya que todo está dicho, sólo actúan si la norma lo permite, sin embargo, al igual que los políticos en el poder, también los servidores públicos adecuan las leyes según les convenga, su trabajo es guiado por la obligación más que por la misión, ya que pocas veces o nunca se les ha explicado el propósito de las leyes.

La excesiva especialización en las funciones hace que el trabajo del servidor público se vuelva rutinario, restándole interés para la persona que ocupa el cargo, por lo que los problemas que se presentan no son resueltos por el servidor público, ya que éste los considera como condiciones por soportar que se presentan generalmente; además esta especialización no permite el trabajo

en equipo ni promueve verdaderamente el desarrollo integral de la persona que ocupa el cargo.

La eficiencia, como máxima de la organización, hace que los resultados se estandaricen, que la calidad sea controlada y que por tanto no se presente la calidad total. También la dinámica burocrática que se lleva en estas organizaciones no permite a los individuos (servidores públicos) que cumplan con el principio rector de tal dinámica: la eficiencia.

Por otra parte, el formalismo de la autoridad, es decir, el jefe de estos servidores públicos, también labora y se desenvuelve bajo estas mismas características, lo cual no le permite iniciar dinámicas organizacionales que surjan de la naturaleza propia de su área, es decir, dinámicas que permitan un desarrollo integral de sus subordinados dentro de la organización y por ende una evolución de la propia área.

En este sentido y visualizando en particular la forma en que se lleva a cabo el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, como una forma más de centralización, de racionalidad por el saber, muestra una gran separación entre la ejecución y la dirección; así, se identifican como serios problemas el que dicho diagnóstico no sea específico de cada área, tomando en cuenta la gran diversidad de áreas que existen en el Gobierno del Distrito Federal y la diversidad de funciones que ahí se realizan; la impersonalidad que invade el diagnóstico no da pie a intereses personales en cuanto a eventos de capacitación, no permite la opinión de los que son el centro de la investigación; debido a la formalidad y a la impersonalidad, gran parte de los responsables de área no conocen las funciones del personal a su cargo, por lo que no muestran disposición, interés y tampoco seriedad ante la capacitación del personal administrativo.

El diagnóstico pareciera que sirve para cumplir los requerimientos legales internos y externos a los que están sujetas todas las organizaciones.

No hay conciencia de la importancia que reviste la capacitación para los servidores públicos, para mejorar su desarrollo integral, ni siquiera surge tal interés al contemplar los beneficios que obtiene la organización con una excelente capacitación. Los responsables de capacitación no perciben que el servidor público antes de serlo es un ser humano y que será él en el que se base la capacitación, el que a final de cuentas determinará el éxito o el fracaso de este sistema y, porque no, de la organización.

Los individuos en su papel de servidores públicos, siguen siendo seres humanos, ésta es la base para que desempeñen múltiples papeles, sin embargo, no se toman en cuenta estas características durante el diagnóstico, en su lugar se emplean clasificaciones de empleados, designando cierto tipo de eventos de capacitación de acuerdo a la categoría a la que pertenezcan.

La dinámica laboral, el excesivo papeleo, la preocupación por que las cosas no se salgan de control, porque todo se lleve a cabo tal como lo se estipulan las normas, no permiten un análisis profundo de lo que significa el diagnóstico para un exitoso sistema de capacitación. No existe una contemplación de las actividades y funciones que cada servidor público realiza en el área, ya no considerando el ámbito central o sea la Subdirección de Diagnóstico y Educación, sino más aún, la oficina de capacitación que se encuentra en cada órgano.

La mayoría de los estudiosos e investigadores mexicanos y extranjeros, reconocen que es urgente un cambio organizacional, el cual traerá como consecuencia modificaciones en el paradigma burocrático (muchos de ellos llaman a este cambio neoinstitucionalismo, posburocracia o posmodernidad), que promueva con ello un cambio en la cultura del burócrata, beneficiando así a los individuos tanto como a las organizaciones gubernamentales.

El ideal existió, existe y seguirá existiendo mientras este cambio no se presente en la práctica: más administración y menos política.

4. LA OFICINA DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA DELEGACIÓN AZCAPOTZALCO

La Delegación Azcapotzalco está situada al noroeste del Distrito Federal. Azcapotzalco colinda al norte y al poniente con los municipios de Tlanepantla y Naucalpan en el Estado de México; al sur con las Delegaciones Cuauhtémoc y Miguel Hidalgo, y; al oriente con la Delegación Gustavo A. Madero.

La Delegación Azcapotzalco abarca una superficie de 33.86 kilómetros que representan apenas el 2.23% del área total del Distrito Federal. En esta extensión territorial se encuentran 27 barrios de origen precuauhtémico, 80 colonias y 20 unidades habitacionales (Delegación Azcapotzalco, 2000).

En el año de 1995, la población total de Azcapotzalco era de 455 mil 131 habitantes, de los cuales 218 mil 769 eran hombres y 236 mil 362 mujeres.

La población de la Delegación Azcapotzalco al igual que las de otras demarcaciones demanda y solicita primordialmente los servicios públicos básicos (agua, luz, drenaje, alumbrado, etc.), sin embargo, muestran un amplio interés por el desarrollo integral tanto en el ámbito comunitario como en el ámbito personal, para ello la Delegación Política de esta demarcación cuenta con una estructura organizacional que intenta dar cobertura a dicho interés.

Así, dentro de esta estructura se encuentra la Oficina de Participación Social, la cual por varias razones es un área sustancial dentro de la Delegación. Algunas de las razones que determinan la relevancia de la Oficina son: los servicios que ofrece a la población y a los propios trabajadores de la Delegación, el número de empleados que ahí laboran, los diferentes tipos de contrato por medio de los cuales son empleados y, el número de áreas e instalaciones en las cuales opera esta Oficina.

Estructuralmente la Oficina de Participación Social forma parte de la Subdirección de Servicios Sociales, la cual depende a su vez de la Subdelegación de Desarrollo Social.

Como su nombre lo indica, la oficina tiene que hacer un constante llamado a la participación social, comunitaria, a la vinculación con grupos sociales para la realización de proyectos que promuevan el desarrollo de la población de Azcapotzalco a nivel personal y social; la vinculación se da generalmente en las áreas de cultura, deporte, salud, recreación y educación. Este trabajo social se da tanto en las diferentes áreas de esta Oficina como en áreas que no pertenecen a ésta.

4.1 Sus áreas y sus funciones

La Oficina de Participación Social se divide principalmente en 4 áreas:

- Oficina administrativa
- Estancias de Desarrollo Infantil (EDI's) y Jardines de Niños
- Centros de Desarrollo Comunitario (CDC's)
- Salón de Eventos Sociales y Culturales

Oficina administrativa.

Esta área puede ser considerada la base de toda la Oficina de Participación Social, ya que físicamente es el espacio en donde se encuentra el Líder Coordinador de Proyectos de Participación Social, quien es el empleado de confianza que funge como jefe de toda la Oficina y el que genera los proyectos, interviene o toma las decisiones en cualquier área de la Oficina, delega funciones, da indicaciones e instrucciones a todos los empleados a su cargo. Por ello la Oficina Administrativa es el lugar en donde se determina el funcionamiento y la operación de las otras áreas que forman parte de la Oficina de Participación Social.

Se suma a lo anterior la división funcional que se lleva a cabo en la Oficina administrativa, tal división se refiere a las subáreas que la conforman, las cuales son: Estancias de Desarrollo Infantil (EDI's) y Jardines de Niños, Centros de Desarrollo Comunitario (CDC's), Salón de Eventos Sociales y

Culturales, Trabajo Social y, la subárea en donde se fusionan y concentran los resultados de las subáreas anteriores.

En la subárea de EDI's y Jardines de Niños se llevan a cabo todos los trámites administrativos de los trabajadores que laboran en el área que tiene el mismo nombre; la planeación anual de los eventos que tendrán lugar en cada Estancia y Jardín de Niños se realizan en esta subárea; otra función que da un gran valor a esta subárea es la realización de inscripciones y reinscripciones de los niños a cada una de las Estancias y Jardines, además de contabilizarse los ingresos que resultan de tales procesos, se programan también las reuniones con el jefe de la Oficina de Participación Social y los directivos de cada uno de estos centros educativos.

Por otra parte, la Secretaría de Educación Pública (SEP) se enlaza por medio de esta subárea a la Oficina de Participación Social para coordinar los planes y programas que existan en materia educativa. Esta subárea, al igual que las otras que posteriormente se mencionarán, es un enlace efectivo entre el líder y el trabajador.

Los Centros de Desarrollo Comunitario también merecen una subárea específica, la forma de operar es muy parecida a la de Estancias y Jardines, se tramitan todos los documentos administrativos que requiere cada trabajador que labora en estos Centros; se contabilizan los recursos económicos que se generan de las actividades que se promueven en los CDC'S, sin embargo, a diferencia de las Estancias y Jardines de Niños, los periodos en que se realiza la contabilidad son más recurrentes, por lo menos se lleva a cabo una vez al mes y la suma de actividades por Centro resultan muy numerosas.

Un evento importante de los Centros de Desarrollo Comunitario es la realización de una feria anual que muestra a la población de Azcapotzalco las actividades y talleres que se llevan a cabo en Cada Centro; la programación, logística, difusión y promoción de dicho evento es una función primordial para esta subárea de la Oficina administrativa.

También hay una pequeña pero muy significativa subárea que se encarga de todo lo relacionado con el Salón de Eventos Sociales y Culturales, aquí se programan y gestionan los eventos de acuerdo a las solicitudes que envían a la Delegación los pobladores de Azcapotzalco interesados en este espacio. Se registran también los pagos que se realizan por el uso del Salón, se contestan las solicitudes negando o aceptando el uso del espacio.

Una de las subáreas que brinda mayor beneficio a las personas que habitan Azcapotzalco es la de Trabajo Social, a pesar de contar con poco personal la población que solicita el servicio es muy numerosa, esta subárea se encarga de enlazarse con diversas organizaciones para llevar a cabo proyectos de bienestar para la comunidad, ya sea de forma individual o social y para ello realiza diagnósticos sobre las necesidades que presenta la comunidad. La mayor parte de los servicios que requiere la gente en esta subárea se refieren a la realización de estudios socioeconómicos que sirven para ingresar a diversas instituciones, principalmente hospitales especializados.

Por último se encuentra la subárea donde se fusionan y concentran todos los resultados de las otras subáreas. Esta subárea se encarga también de establecer una comunicación hacia las instancias superiores a la Oficina de Participación Social.

Estancias de Desarrollo Infantil y Jardines de Niños.

Las EDI's y los Jardines de Niños dependientes de la Oficina de Participación Social son muy similares en su forma de operar, por lo que han sido agrupadas en una sola área, así, las únicas diferencias son que en las Estancias es horario es de 8 a 14 hrs. y hay alimentación para los niños, en los Jardines de Niños, por el contrario, el horario es más reducido, de 8 a 12 hrs. y no se proporciona alimentación.

Esta área es coordinada por dos instancias, por un lado se encuentra la Delegación Azcapotzalco por medio de la Oficina de Participación Social, cuyo trabajo se enfoca más al proceso de administración de los centros educativos

y, por otro lado se encuentra la Secretaría de Educación Pública que implementa y supervisa los programas determinados para esta área.

Tanto en los Jardines de Niños como en las Estancias, los niños son divididos en grupos según su rango de edad, así, en los Jardines encontramos: Preescolar I, Preescolar II y Preescolar III; en las Estancias se encuentran los grupos de Lactantes, Maternal A, Maternal B y Maternal C, Preescolar I, Preescolar II y Preescolar III.

Debido a la atención que aquí se proporciona es necesario y básico que el personal docente elabore programas educativos a diferentes plazos, con la finalidad de planear y organizar las actividades para cada uno de los grupos, lo más común es realizar estos programas de forma semanal, mensual, trimestral, semestral y anual.

Por último, son 10 las EDI's y dos los Jardines de Niños:

Estancias de Desarrollo Infantil:

- Arenal
- Azcapotzalco
- Benito Juárez
- Cosmopolita
- Nueva Santa María
- Prohogar
- Salvador Lecona
- Santa Lucía
- Reynosa-Tamaulipas
- Victoria de las Democracias

Jardines de Niños:

- Josefa Ortiz de Domínguez
- Margarita Maza de Juárez

Centros de Desarrollo Comunitario.

En estos Centros se realizan cursos y talleres encaminados al bienestar recreativo, cultural, deportivo y económico de la población, ya que son actividades como: manualidades, artes marciales, danza, aeróbicos, pintura artística, belleza y baile, entre otras; dichas actividades son impartidas por profesores que por lo general emergen de la propia comunidad.

Se brinda también atención a la salud en las áreas de medicina, psicología y odontología.

Existe una programación para las vacaciones escolares de “cursos de verano” y “regularización para niños” en donde participan instituciones como la Normal de Maestros.

Uno de los eventos importantes que se lleva a cabo en los CDC's es la “Feria Recreativa Anual” en donde se exhiben los trabajos de las diversas actividades manuales que se enseñan y se brinda también a manera de exhibición la participación de los grupos que realizan las actividades deportivas y artísticas.

Los Centros tienen como objetivo principal contribuir con el desarrollo integral de las personas que habitan Azcapotzalco, sin embargo, cada uno de los cursos, talleres, actividades y consultas que se brindan a la población tiene un costo, el cual es cobrado directamente por el administrador del Centro a la persona beneficiada, posteriormente se inicia un procedimiento bastante largo con la finalidad de reportar este ingreso hasta gobierno central y los impuestos son emitidos a las instituciones correspondientes.

Son 12 Centros de Desarrollo Comunitario pero sólo uno de ellos funciona exclusivamente para proporcionar los servicios de salud antes mencionados. A continuación se enlistan estos Centros:

- El Dorado
- El Jagüey
- El Gas
- Hermanos Flores Magón

- Jardín Azpeitia
- Josefa Ortiz de Domínguez
- La Petrolera
- Margarita Maza de Juárez
- San Juan Tlihuaca
- San Marcos
- San Miguel Amantla
- San Pedro Xalpa

Salón de Eventos Sociales y Culturales.

En el Salón se llevan a cabo las reuniones y fiestas para las cuáles la población solicitó la renta del espacio; tales eventos suelen ser XV años, graduaciones, bodas, primeras comuniones, bautizos, etc.

También el Salón es ocupado en eventos de bienestar para la salud que son organizados por la Delegación.

El Salón es además el lugar donde se realizan algunos eventos culturales, generalmente también organizados por la Delegación.

Además del espacio físico, el Salón cuenta con un equipo de sonido cuya ejecución es parte de las funciones de la administración del Salón.

4.2 Sobre sus servidores públicos

Al igual que en cualquier otra oficina, en la Oficina de Participación Social es básico ubicar al personal primero por el tipo de contrato por el cual han sido empleados. Existen aquí 4 tipos de contrato y por tanto 4 tipos de servidores públicos: personal de confianza, personal de base, personal eventual y personal por autogenerados; este es el mismo orden por el que el personal se caracteriza a sí mismo.

El personal llamado de confianza y con mayor rango dentro de cualquier oficina gubernamental son en este caso los empleados que forman parte del equipo del Delegado Político, es por ello que se llama de “confianza”, comúnmente se dice: “es gente del Delegado”; ellos ocupan mandos superiores y mandos medios, se trata de Subdelegados, Subdirectores y Líderes Coordinadores de Proyectos, por tanto es obvio que el único personal de confianza dentro de la Oficina de Participación Social es el Líder Coordinador de Proyectos quien ocupa un mando medio y está encargado de coordinar esta área y enlazarse con las áreas superiores. Los trabajadores de confianza sólo gozan de las medidas de protección al salario y de los beneficios de la seguridad social, no de la estabilidad en el empleo.

Los trabajadores conocidos como de base son aquéllos que tienen una plaza fija, cuentan con una permanencia en su empleo, son inamovibles, gozan de un gran número de prestaciones determinadas desde el artículo 123 apartado B de la Constitución Política Mexicana y desglosadas en varias leyes derivadas de este artículo constitucional. Con base en esto, el personal de base de la Oficina de Participación Social se asegura de conocer sus derechos y obligaciones, sin embargo utiliza este conocimiento para beneficiarse siempre de él, para ello cuenta además con el sindicato, el cual generalmente interfiere cuando se da alguna situación problemática sin realizar un análisis previo.

Por otra parte y muy diferente de los trabajadores de base se encuentra el personal eventual, tales empleados son contratados por 3 meses y son descansados por 15 días, todo ello puede ser debido a que tales trabajadores no generen derechos, por tanto no existe ninguna prestación, por si esto fuera poco, el salario es muy bajo, así en esta Oficina existen trabajadores que han estado esperando hasta por 8 años para ser basificados. Por último es importante mencionar que cubren el mismo horario que el personal de base.

Finalmente, el personal por autogenerados es aquel cuyo salario esta basado en los ingresos económicos generados por el uso del Salón de Eventos Sociales y Culturales y por el pago de las actividades que se llevan a cabo en los CDC's.

Los empleados así contratados se encuentran laborando en los Centros de Desarrollo Comunitarios y en el Salón de Eventos Sociales y Culturales. Los trabajadores de los Centros son los profesores que imparten diferentes actividades, no cuentan con ningún derecho más que el préstamo del espacio para llevar a cabo su actividad y tienen como obligaciones las de cubrir su horario y días de clases, proporcionar a la Delegación el 10% del total recaudado del cobro de su actividad y el Impuesto Sobre la Renta (ISR) correspondiente, ambos pagos se llevan a cabo mensualmente.

El pago de los empleados por autogenerados del Salón se lleva a cabo de manera mensual, según una tabla que especifica el pago de acuerdo al número de eventos en determinado mes. Las obligaciones de estos trabajadores son que deben estar en el horario especificado para llevar a cabo cada evento y realizar las actividades acordadas por las que fueron contratados; no cuentan con ningún derecho.

Por tanto, dentro de las áreas que conforman la Oficina de Participación Social, las únicas que cuentan con personal por autogenerados son los CDC's y el Salón de Eventos Sociales y Culturales, éste último tiene sólo 2 servidores públicos y ambos por autogenerados. Por su parte la Oficina administrativa está compuesta por el Líder Coordinador de Proyectos de Participación Social (personal de confianza), el personal de base lo conforma la Secretaria de la Oficina, la Secretaria de EDI's y Jardines de Niños, la Secretaria de CDC's, una Secretaria Auxiliar, 2 Trabajadoras Sociales, un Auxiliar administrativo, un chofer y, una persona de intendencia; como personal eventual se encuentran un Auxiliar administrativo, un Auxiliar de servicios generales y una Nutrióloga.

Al igual que la Oficina administrativa, las Estancias de Desarrollo Infantil no cuentan con el personal suficiente de base y eventual, cada Estancia funciona con una Directora, una Cocinera, Educadoras, Asistentes educativos, personal de intendencia y muy pocas veces con Auxiliares de cocina. Cabe mencionar que la Directora debe de ser siempre trabajadora de base.

Los Jardines de Niños son diferentes de la EDI's sólo por el horario y la alimentación (que no se proporciona en Jardines), el personal que labora aquí es por tanto una Directora, Educadoras y Asistentes educativos, no hay cocineras. El personal no es suficiente, ya que el servicio tiene bastante demanda y sólo cuenta con poco personal de base y eventual.

En Estancias de Desarrollo Infantil y en Jardines de Niños se ve afectado el servicio cuando el personal eventual descansa los 15 días, en estos centros educativos algunas directoras han optado por solicitar a los padres de familia realicen un pago extra, parte de la inscripción y alimentación para cubrir el salario de estos 15 día de cada trabajador eventual.

A diferencia de las otras áreas, los Centros de Desarrollo Comunitario cuentan con un gran número de personal por autogenerados, este personal se refiere a los profesores que imparten distintas actividades; existe el Administrador en cada Centro, quien tiene que tener un contrato de base, la mayoría de los Centros cuenta con otros trabajadores basificados además del Administrador, estos empleados pueden operar también como profesores en la enseñanza de alguna actividad o pueden fungir como personal administrativo, secretarial y de intendencia. En general, el personal encargado de dar atención a la salud a la gente de Azcapotzalco en estos Centros, es personal basificado, esto debido a que brinda seguridad profesional al ser estable en su puesto y llevar un mayor control sobre sus documentos profesionales.

El área que constituye el Salón de Eventos Sociales y Culturales a pesar de ser un área muy visible, en términos de que la sociedad está muy pendiente de ella, es un área con poco personal, sólo cuenta con 2 persona cuyo contrato es por autogenerados: un Administrador y una persona de intendencia, lo que da muestra de que para esta área tan importante para la comunidad es necesario incrementar el personal pero con un contrato más estable.

4.3. Sobre su cultura

Como organización, la Oficina de Participación Social cuenta con su propia cultura laboral basada en los 2 subsistemas del Sistema Social que influyen de manera directa en una organización de tipo gubernamental: el subsistema cultural y el subsistema político.

Se hace necesario observar como la cultura de esta Oficina forma parte de la supracultura que se da en la Delegación Azcapotzalco y más aún en el mismo Gobierno del Distrito Federal; pero también sabemos que puede ser vista como un conjunto de las subculturas que se dan en cada área que la forma (Oficina administrativa, EDI's y Jardines de Niños, CDC's y Salón de Eventos Sociales y Culturales).

Se encuentra un detalle que hace de esta Oficina de Participación Social un área importante dentro de la Delegación Azcapotzalco, tradicionalmente esta Oficina tiene como titular a la esposa del Delegado Político (máxima autoridad en la Demarcación), por tanto, el nivel o rango, quizá implícito que tiene esta área frente a las otras (aún ante las que formalmente están estructuralmente arriba) es muy elevado.

Tomando en cuenta lo anterior, la cultura que se manifiesta en la Oficina de Participación Social de manera global está basada en el paradigma burocrático; los supuestos, las convicciones, los valores y las normas que conforman a cualquier cultura laboral, se rigen, en este caso, por los determinantes de la burocracia. Esta Oficina es determinada por un valor fundamental: la eficiencia, ya que están definidos los puestos y las funciones que constituyen a cada uno de éstos, por ello se observa que los trabajadores pierden sus características como personas ante el título del puesto, es decir, se etiqueta a las personas por las funciones que realizan y se les reconoce por la etiqueta, por ejemplo: esa señorita es "sólo" la asistente educativo, él es el "chofer". Se identifican en este caso 2 cuestiones, una, la pérdida de la persona tras el puesto y, dos, la especialización tan característica de la burocracia, que suele convertirse en una conducta tan disfuncional tanto para las empresas como para el propio desempeño laboral. De esta forma, el énfasis que se pone en las funciones que desempeña el trabajador y como consecuencia la

despersonalización trae una jerarquización formal muy rígida y sin embargo también deriva en una jerarquización basada en el “amiguismo” que se establece entre los jefes de los diferentes áreas y sus subalternos, así como entre el Líder Coordinador de Proyectos y todos los empleados que están a su cargo.

Como ya se mencionó, el sistema político para las organizaciones gubernamentales es básico, principalmente cuando se pone de manifiesto para formar parte de la cultura laboral y de la forma de administrar; en el caso particular de la Oficina de Participación Social, se exhibe un cambio en cuanto a las labores, normas y principios que se generan con la transición de una administración a otra y, en este caso de un partido político a otro (PRI a PRD). Además de las características personales del Líder Coordinador de Proyectos de Participación Social, su simpatía por el PRD hacen que los trabajadores se interesen por toda la filosofía que rige a este partido y con base en ello, de manera implícita o explícita, modifican su comportamiento y externan sus comentarios a favor o en contra del partido político, esto es en muchas ocasiones solamente para llamar la atención del Líder y que éste reconozca que son gente interesada en el tema.

Como se mencionó, el control y las normas son fundamentales para la burocracia como la cultura laboral y, la Oficina de Participación Social al retomar tales principios genera algunas conductas reaccionarias en los empleados, que también han sido permeados por este paradigma y requieren tener el control y retomar éste sobre las normas, quizá por esta jerarquización informal o también por la rigidez de la formal, de cualquier manera, estas conductas “reaccionarias” se manifiestan cuando los empleados buscan un mayor reconocimiento de sus compañeros con base en los contactos o relaciones con gente que forme parte activa en el sindicato o con trabajadores de confianza de otras áreas o áreas superiores a la Oficina de Participación Social.

Por otra parte, es muy constante el encontrarse que la mayoría del personal de la Oficina de Participación Social solicite permiso para ausentarse del trabajo

en su horario para realizar asuntos personales, estos asuntos se refieren generalmente a cuidar a sus familiares enfermos, asistir a las juntas escolares de sus hijos y/o realizar asuntos domésticos; a cambio, los trabajadores ofrecen “reponer” otro día el tiempo que se ausentaron, pocas veces lo cumplen y cuando lo hacen son muy exactos en el tiempo.

Además de esta cultura que se observa de manera general en la Oficina de Participación Social, no hay que olvidar que ésta se divide en diferentes áreas, entonces es necesario retomar la subcultura que se exhibe en cada una de éstas. Así, la Oficina administrativa muestra patrones de comportamiento muy arraigados y que se refieren principalmente al aspecto físico de las personas, hay que hacer notar que la mayoría del personal en esta Oficina administrativa son mujeres y podría considerarse éste como un factor en cuanto es muy valorado que en esta área el personal vista bien y se maquille adecuadamente, es por ello que es bien común ver que a este lugar asisten persona que venden productos en pagos diferidos a los trabajadores, tales como: joyería de oro y plata, ropa, zapatos, lociones, cosméticos y utensilios para el hogar.

A raíz de las diferentes características personales de los empleados e inclusive de conflictos tanto a nivel personal como laboral, en la Oficina administrativa es marcadísima la escisión del personal en grupos y, a su vez estos grupos obtienen una mayor posición o estatus sobre los otros como resultado de la relación con el Líder Coordinador de Proyectos de Participación Social, es decir, la relación se vuelve más personal que laboral, se eleva la posición y viceversa.

Otro aspecto particular que forma parte de la subcultura de la Oficina administrativa es el tiempo extra que cubren la mayoría de los empleados, ya que esto permite un mayor acercamiento con el Líder porque en ese horario extra el trabajo disminuye, lo cual provoca la platica informal y mayor contacto personal.

Otra consecuencia del tiempo extra es la generación de una hora para comer, esto ha conllevado a que los empleados que cubren este tiempo realicen otra

jerarquización entre ellos, así, les proporciona mayor rango si sus acompañantes son considerados con un alto nivel jerárquico y también si el lugar que eligieron para comer es considerado caro; con base en esto el mayor nivel se adquiere cuando la salida a comer es el Líder, con un similar o un superior a él.

Por otra parte, el área conformada por las Estancias de Desarrollo Infantil y Jardines de Niños exhibe también una subcultura muy particular aparte de la cultura laboral global de la Oficina de Participación Social. Se identifica una clara diferencia de estatus y trato personal entre los empleados de base y los empleados eventuales, es decir, el tipo de contrato determina una jerarquización informal, dando un rango más alto al personal de base sobre los empleados contratados de manera eventual; esta jerarquización tan característica del paradigma burocrático y que se retoma como una conducta tal vez irracional origina que no se reconozcan los conocimientos y habilidades laborales y porque no, personales, que el empleado eventual pudiera tener y que beneficiaría el servicio proporcionado por estos centros educativos; generalmente los empleados eventuales son relegados a realizar funciones de limpieza, en ocasiones se les permite auxiliar al personal que se encuentra frente al grupo y, rara vez se encuentran como titulares de un grupo.

Existen en las EDI's y Jardines de Niños una jerarquización formal, primero la Directora, quien funge como autoridad máxima en el centro infantil, administrando las reglas, llevando el control, coordinando las actividades y tomando las decisiones; el segundo nivel generalmente lo tienen las Educadoras; después las Asistentes educativos, siguiéndoles las Cocineras, el personal de intendencia y, por último las ayudantes generales.

Con base en la jerarquización, que se mencionó arriba, y, en la jerarquización formal, se forma otra "nivelación", ésta se fundamenta en las relaciones afectivas, en las relaciones de amistad entre la Directora y sus trabajadores subalternos, de esta manera, cualquiera, independiente a su actividad o rango formal puede por encima de sus compañeros.

Todo el personal de esta área es muy rígido con respecto a su horario, tanto de entrada como de salida, respetan cada minuto y, como se comentó en la cultura general de la Oficina de Participación Social, se cobran cada minuto que pudieron haber dado y pagan el tiempo solicitado de manera exacta.

Un dato muy interesante es el que se da entre las 10 Directoras de la Estancias y la 2 de los Jardines de Niños, existe una especie de “complicidad” que les permite enterarse de situaciones en las diversas áreas que componen la Oficina de Participación Social, tal complicidad les permite defenderse de alguna decisión que el Líder Coordinador de Proyectos haya tomado y comprometa sus centros y funciones de trabajo. Esta asociación genera también la división de grupos con base en el acuerdo o desacuerdo de la actitud ante las decisiones del Líder, por otra parte, se da también la división y competencia entre cual de las Directoras tiene el centro más eficiente, más popular en Azcapotzalco y cual de ellas tiene mayor experiencia en el campo de los niños.

La subcultura que se identifica en los Centros de Desarrollo Comunitario es muy compleja en cuanto a las relaciones laborales se refiere, este hecho se ve en gran parte determinado porque existen tres tipos de personal: de base, eventual y por autogenerados. La variedad en los trabajadores aparenta en muchas ocasiones desorden dentro del Centro, poca organización y distribución del trabajo, algunas veces la percepción es acertada y en otras es falsa.

Son aproximadamente 90 profesores bajo contrato por autogenerados, las características de este contrato como son las pocas responsabilidades y ningún derecho para el trabajador origina una percepción de que existe poca estabilidad en los Centros, los trabajadores por autogenerados regularmente abandonan el o los CDC's donde imparten alguna actividad si los ingresos que están percibiendo son muy bajos y por tanto no son los que tenían planeados cuando decidieron ingresar como profesores, esto lo hacen en cualquier momento, sin importarles que sus alumnos no concluyan el curso. El trámite para pagar cada actividad se lleva de la siguiente manera; el alumno paga al

Administrador del Centro o al profesor, a cambio le entregan un recibo, al recaudar el dinero de todos los alumnos, el Administrador llena una ficha de depósito bancaria por cada actividad cuya cuenta esta a nombre de la Delegación, existe entonces un proceso en el que la Delegación emite un cheque a cada profesor con el importe que le corresponde, es decir, del ingreso total menos el 10% (correspondiente a la Delegación), menos el Impuesto Sobre la Renta (ISR) y menos el Impuesto al Valor Agregado (IVA); desde el pago de los alumnos hasta el importe final que recibe el profesor, pasa mucho tiempo, hasta tres meses, todo este proceso genera una gran molestia y provoca una mayor deserción de empleados por autogenerados. Se reconoce en todo este proceso administrativo como el sistema político que dirige a las organizaciones gubernamentales influye en la forma de administrar y, aunque en el fondo la inatención de este proceso sea la transparencia en los ingresos económicos que recibe el Gobierno del Distrito Federal, se generan modificaciones en la cultura laboral que como en cualquier organización, los empleados estarán o no de acuerdo y las conductas que se deriven serán variables.

Otra característica particular en esta subcultura de los Centros se identifica en el horario en que el Centro tiene actividades, este horario es muy variable, ya que hay horas en que no se registra ninguna actividad, en el Centro no hay alumnos y por tanto no hay profesores brindando enseñanza, es entonces cuando el personal de base y el eventual, que son los trabajadores con un horario fijo aprovechan este tiempo para realizar trámites personales aún dentro del Centro o fuera de él, inclusive con el consentimiento del Administrador, ya que él mismo lo hace. También es muy común que estos trabajadores tengan a algún miembro de su familia dentro del Centro mientras están trabajando.

A diferencia de las EDI's y Jardines de Niños, en los CDC's no se observa que haya discriminación entre el personal de base y el personal eventual, una razón de esto puede ser que el Administrador que por norma tiene que ser de base, carece de personal y en ocasiones sólo tiene como subalternos a empleados eventuales, sin embargo, la jerarquía informal también está presente cuando

existe el suficiente personal en los Centros, generalmente el Administrador tiene el nivel más alto y quien le sigue es alguien que él designa por pura confianza, es decir, amistad, lo que significa que no se basa en los conocimientos o en la capacidad de los subalternos, simplemente en sus relaciones personales, es tan marcada esta preferencia que en los casos en los que existe un coordinador para el horario vespertino (este coordinador viene siendo un “subadministrador”) el administrador designa a una persona de su confianza que dé clase también por la tarde (porque puede ser también una persona por autogenerados) le consigna la tarea de supervisar a los profesores del horario vespertino. En este caso se observa la ostentación del poder por parte del Administrador, está cuestión del control tan valorada en la burocracia.

Del Salón de Eventos Sociales y Culturales hay muy poco que mencionar, sólo hay dos personas laborando en esta área y que se encuentran contratadas por autogenerados por lo que sólo se relacionan cuando hay algún evento, es decir, cada fin de semana y muy pocas veces entre semana, además cuando esto sucede las horas que laboran son pocas.

4.4 La capacitación

La Delegación Azcapotzalco cuenta con su propia área de capacitación que al igual que cualquier área del Gobierno del Distrito Federal está determinada por las reglas, norma y decretos que se emanan para su funcionamiento, ya que su cultura también se basa en el paradigma burocrático. Los cursos que surgen para los trabajadores del Gobierno del Distrito Federal y que se generan en la Delegación Azcapotzalco y que son exclusivos para los empleados de ésta son difundidos por medio de carteles en lugares estratégicos de la Delegación, en lugares donde seguro habrá que presencia de todos los trabajadores, como es la pagaduría. La información que contienen tales carteles es la necesaria para saber el horario, días, objetivos y los requisitos para los participantes. Existe también un número telefónico en el cual los empleados pueden solicitar información sobre los cursos.

A los cursos pueden asistir empleados de confianza, eventuales y de base, sin embargo, para el personal de confianza existen cursos especiales que generalmente se originan y se llevan a cabo en las oficinas centrales del Gobierno del Distrito Federal.

Los trabajadores de la Oficina de Participación Social no son la excepción, tienen igual acceso a la información que se genera sobre cursos de capacitación y enseñanza abierta. El Líder Coordinador de Proyectos de Participación Social que es personal de confianza, podrá asistir a los cursos de su interés con autorización verbal del Subdirector de Servicios Sociales y la Subdelegada de Desarrollo Social. El personal de base de toda la Oficina de Participación Social tiene que realizar un trámite para asistir a un curso de su interés por medio de un documento llamado "Documento de Incidencia Múltiple", el cual consiste en un formato, en el cual deben poner sus datos laborales (nombre, área, año de ingreso, puesto y número de empleado, entre otros), el curso al cual asistirá, el horario y los días en que se llevará a cabo y lo debe firmar el empleado interesado; posteriormente debe asistir a la subárea de la Oficina administrativa que le corresponde, ya que la secretaria lo enviará para que sea firmado (autorizado) por el Líder Coordinador de Proyectos de Participación Social, el Subdirector de Servicios Sociales y la Subdelegada de Desarrollo Social. Tal documento debe ser elaborado con anticipación al periodo que se lleve a cabo el curso ya que de no tramitarse a tiempo ante el área correspondiente el documento no tendrá validez o podrá ser motivo de faltas si el trabajador asiste al curso.

El personal eventual debe de solicitar el permiso verbal a su jefe inmediato, a la Directora en caso de Estancias y Jardines de Niños, y; al Administrador en caso de ser trabajador de Centros de Desarrollo Comunitario, y; al Líder Coordinador de Proyectos las personas que laboren en la Oficina administrativa; las Directoras y los Administradores darán el informe al Líder sobre el personal eventual que autorizaron para asistir a algún curso.

Una situación específica se da en la Oficina administrativa, los trabajadores que aquí laboran tienen acceso a otros cursos más especializados o se enteran

con anticipación de los cursos que tienen más demanda (por ejemplo cursos de informática), esto porque tienen contactos más directos con otras áreas, con la misma área de capacitación y con áreas superiores a la Oficina de Participación Social.

El personal de EDI's y Jardines de Niños aparte de contar con los cursos proporcionados por el Gobierno del Distrito Federal y la Delegación, cuenta con los cursos especiales para trabajadores de la educación que brinda la Secretaría de Educación Pública.

Por tanto, en todos los casos quien autoriza finalmente la salida del personal de base y eventual a tomar algún curso es el Líder, es el quien inclusive exhorta a los trabajadores a asistir a los cursos, quien les explica el beneficio de la capacitación, tanto a nivel personal como laboral y social; así, por lo general nunca niega un permiso para capacitarse, los casos en que ocurre una negativa es principalmente porque el empleado ha demostrado que cualquier pretexto vale la pena para ausentarse del trabajo.

Sin embargo, son pocos los trabajadores que se identifican como realmente interesados en la capacitación, la disponibilidad se ve inmediatamente limitada por lo que se mencionó en el apartado anterior: la rigidez en su horario de trabajo, la "incomodidad" de trasladarse de un lugar a otro, son varios los pretextos que encuentran para ingresar a los cursos que cualquiera podría creer "son de su interés". Por el contrario, cuando se les invita parece que se les imponen más obligaciones, más trabajo, consideran que si van a un curso se les exigirá más cuando regresen, que los conocimientos les darán más responsabilidades, lo cual se traduce en más trabajo.

Algunas cuestiones en contra de que el trabajador se capacite provienen también de la organización, si los cursos son en otro lugar o en diferentes instituciones, no existe el pago de viáticos, muchos cursos están bastante lejos al horario de trabajo, no hay ningún tipo de incentivo más que los conocimientos que se adquieran y el no asistir a laborar, esto último depende del horario del curso.

6. CONCLUSIONES

La experiencia profesional presentada en este reporte retoma la importancia de la cultura laboral en la Oficina de Participación Social como una organización gubernamental, y particularmente de la fase diagnóstica del proceso de capacitación, la cual fue un factor que influyó desde de su diseño.

La organización coordina todos los recursos con que cuenta para lograr sus objetivos, al realizar esta acción se convierte en un sistema y los recursos en subsistemas; la relación de cada organización con el exterior la pone en contacto con otros sistemas y con los suprasistemas que influyen en su desarrollo.

En tal sentido, la Oficina de Participación Social era un sistema que formaba parte de la Delegación Azcapotzalco y que a su vez contaba con subsistemas como lo eran las diferentes áreas que la conformaban.

Así mismo, los supra y subsistemas tienen su base en sistemas fundamentales y, la Oficina de Participación Social, como toda organización, se sustentaba en los sistemas social, financiero, legal, de recursos materiales, de recursos humanos, de información y, un sistema siempre presente en las organizaciones gubernamentales, el sistema político.

Al mismo tiempo, al relacionarse todos estos sistemas se obtiene una cultura organizacional particular, así, la cultura laboral que imperaba en el Gobierno del Distrito Federal y por tanto en la Delegación Azcapotzalco y la Oficina de Participación Social se basaba en el paradigma burocrático, que tiene como meta principal lograr una máxima eficiencia.

De esta forma, cuando una organización asume una cultura de tipo burocrático se administra siempre con base en las reglas y normas. Para que exista legitimidad todo debe estar estatuido, para que haya eficiencia se debe dar esta dominación legal a través del control, la racionalidad, la especialización y

por supuesto el seguimiento de reglas por parte de todos y cada uno de los trabajadores.

Esta cultura concede gran importancia a la capacitación de los trabajadores como base de un mejor desempeño laboral para lograr la eficiencia esperada y contempla un sistema bien sustentado en cuanto a lo legal, la normatividad y la reglamentación.

En relación al proceso de capacitación que año con año se llevaba a cabo en todas las dependencias administrativas del Gobierno del Distrito Federal, la Oficina de Participación Social estaba contemplada dentro de este proceso, en el que no se consideraban particularidades de las dependencias, ni mucho menos de las unidades que las conformaban.

Dentro de estas particularidades importantes al momento de sustentar el proceso de capacitación, se encontró que la Oficina de Participación Social contaba con 4 tipos de trabajadores: el personal de confianza, el personal de base, el personal eventual y el personal por autogenerados. Para cada uno de ellos existían reglas y todos ellos, con excepción del personal de confianza que era el jefe principal, se encontraban distribuidos en 4 áreas: la Oficina administrativa, las Estancias de Desarrollo Infantil (EDI's) y Jardines de Niños, los Centros de Desarrollo Comunitario (CDC's) y, el Salón de Eventos Sociales y Culturales. Esto hacía de la Oficina una unidad importante de la Delegación Azcapotzalco.

Así mismo, aunque en cada una de estas áreas existía la cultura laboral basada en el esquema burocrático, sin embargo, cada una de ellas añadía a ésta cuestiones particulares del lugar de trabajo y de la situación de cada uno de los trabajadores que ahí laboraban, generando algunas conductas disfuncionales o *vicios* dentro del mismo esquema burocrático.

En tal sentido, considerando la importancia de las características específicas de la Oficina de Participación Social y su problemática compuesta no sólo por estas conductas disfuncionales, sino también por lo básico que eran los

servicios que se ofrecían a la comunidad de Azcapotzalco y sumando a esto el inicio de una nueva administración que requería conocer a cada uno de los trabajadores es que se planteó un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación que consideró la significativa cultura laboral de la Oficina de Participación Social como un factor importante de la situación observada. Este diagnóstico contempló a los trabajadores con más estabilidad laboral en la Oficina: personal de base y personal eventual y, para ello se elaboraron dos cuestionarios, uno destinado a los jefes de área y otro para el personal subalterno, dichos cuestionarios fueron aplicados a cada empleado en su lugar de trabajo.

De acuerdo con esta situación, se consideró necesario analizar la relación que existía entre la cultura laboral de la Oficina de Participación Social y la aplicación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, así como identificar la importancia que los trabajadores concedían a la capacitación.

Entre los resultados más significativos del cuestionario aplicado a los 21 jefes de área fueron que la mayoría tenía menos de 51 años, no contaban con estudios mínimos de bachillerato, más de la mitad ingresaron a su puesto laboral antes de 1981 y todos contaban con contrato de base.

Ante la fase diagnóstica del proceso de capacitación, si bien los jefes de todas las áreas de trabajo mostraron tanto actitudes positivas como negativas, los datos no mostraron diferencia significativa por lo que se concluyó que en general sí existió disponibilidad a cooperar en esta fase.

Así mismo, aunque la mayoría de los jefes mostraron interés por la capacitación, sin embargo, no se encontró relación significativa de éste con la edad de los trabajadores, el nivel de estudios, la antigüedad en el trabajo ni con el área laboral.

En lo que se refiere a los resultados encontrados en el cuestionario del personal subalterno, de los 133 encuestados la mayoría eran menores de 51 años y no contaban con estudios mínimos de bachillerato, de igual manera, la mayoría de estos empleados ingresaron a su puesto laboral después de 1980,

contaban con contrato de base y más de la mitad se encontraban laborando en el área de Estancias de Desarrollo Infantil y Jardines de Niños.

En su caso también se encontró que no hubo diferencia significativa entre las actitudes positivas y negativas mostradas durante la aplicación del cuestionario por lo que de la misma manera tuvieron disponibilidad hacia el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación.

Aunque también el personal subalterno tuvo interés en la capacitación como una forma de mejorar su desempeño laboral, sin embargo, en este caso fueron los subalternos de menos de 51 años los que más lo mostraron. No obstante, este interés tampoco se relacionó con el nivel de estudios, el puesto laboral, el tipo de contrato y el área de trabajo.

En síntesis se concluyó que el personal de la Oficina de Participación Social reconoció la importancia de la capacitación como un medio para mejorar su desempeño laboral e inclusive para desarrollarse mejor como personas por lo que se evidenció su disponibilidad hacia la fase diagnóstica.

En este sentido se puede resumir que la cultura laboral detectada en la Oficina de Participación Social desde un principio llevó al planteamiento de la hipótesis de que ésta influiría en la aplicación de la fase diagnóstica de capacitación, que fue precisamente la que propició la necesidad de un análisis sobre la relación de la actitud del personal ante ésta.

Por otra parte, se considera relevante señalar en relación a la experiencia profesional como psicólogo en el área organizacional de que existe para la Psicología un amplio campo de trabajo dentro de la Oficina de Participación Social de la Delegación Azcapotzalco, ya que sólo con base en el análisis de su cultura se logró conocer el ambiente laboral de 4 áreas situadas en una sola Unidad, pero con diferentes metas en cuanto a los servicios básicos que brindaban a la población.

Una oportunidad más que representó el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación fue la realización de un análisis de puestos correspondiente a cada una de las áreas de la Oficina y aunque éste no fue objeto del presente Reporte, con base en él se participó con autoridades Delegacionales y secciones sindicales en la selección de personal para ocupar la dirección de una de las Estancias de Desarrollo Infantil y el reclutamiento y selección de personal eventual en otras áreas.

Así mismo, la elaboración de un programa de supervisión de personal y actividades que se llevaban a cabo en las Estancias de Desarrollo Infantil y Jardines de Niños, fue otro producto derivado de esta experiencia.

De igual forma, con base en los beneficios que se obtuvieron de la información recabada en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, se tuvo la oportunidad de hacer trabajo con la comunidad que acudía a los servicios proporcionados por las Estancias, los Jardines de Niños y los Centros de Desarrollo Comunitario, diseñando diagnósticos para conocer la opinión de los usuarios sobre los servicios que ahí se ofrecían y elaborar programas que los hicieran más eficientes.

También la que suscribe llevo a cabo otras actividades dentro de la Oficina de Participación Social como fue la contabilidad de los recursos económicos que se generaban por la prestación de servicios en las Estancias, Jardines de Niños y Centros de Desarrollo Comunitario. Así mismo, se enseñó a las Directoras de Estancias y Jardines de Niños y a los Administradores (as) de Centros de Desarrollo Comunitario a recaudar los ingresos generados de la prestación de servicios.

No obstante, se hace indispensable señalar que en toda experiencia profesional siempre hay situaciones que se pueden mejorar y con base en las observadas en este Diagnóstico de Necesidades de Capacitación aplicado en la Oficina de Participación Social se propone lo siguiente: el diseño de los instrumentos, en este caso los cuestionarios, deben ser lo más parecidos posibles en cuanto al tipo de preguntas, las preguntas sobre los cursos deben

ser de opción múltiple o disponer previamente de una clave para los cursos que cada trabajador mencione en sus respuestas. En cuanto a la estructura de los cuestionarios, ésta debe ser definida con base en una codificación de la información que se pretenda obtener de los instrumentos con el fin de facilitar su uso al finalizar la aplicación y mejorar la sistematización de los resultados.

Otra propuesta que surge de esta experiencia es que se realicen en los cuestionarios preguntas más directas, no precisamente de respuesta cerrada pero sí para obtener información concisa, además contemplar la conveniencia de no excederse en el número de reactivos.

Es muy importante considerar también que durante la aplicación del Diagnóstico, existen observaciones directas del encuestador que son importantes y por lo tanto hay que prever antes de la aplicación la forma en que se ordenaran tales observaciones o consignar al encuestador sobre lo que tiene que observar.

Finalmente, es muy importante resaltar que el trabajo del psicólogo en la Oficina de Participación Social no sólo fue muy amplio sino que permitió detectar un campo muy vasto y potencial de aplicación de la Psicología clínica y educativa, principalmente en Estancias y Jardines de Niños y de la Psicología social que bien podría intervenir en los Centros de Desarrollo Comunitario para beneficio de la población.

Con base en todo lo mencionado, la Oficina de Participación Social como organización pública brindó un gran campo de trabajo y su cultura laboral también influyó en la que suscribe, tanto en el aspecto profesional como en el personal, ya que, el ser mujer profesional fue en algunas ocasiones causa conflicto con otros trabajadores, además de que el psicólogo como profesional aún no era muy aceptado, no se comprendían bien las funciones, el personal de la Oficina consideraba el psicólogo sólo se dedica al área clínica; estas situaciones resultaban a veces obstáculos para realizar el trabajo encomendado.

Buy Now to Create PDF without Trial Watermark!!

Sin embargo, la experiencia laboral como psicóloga dentro de esta organización gubernamental tan compleja, fue muy satisfactoria, ya que se tuvo la libertad de planear, programar, diseñar y aplicar conocimientos así como ideas no sólo en un área de la Psicología sino también abordar lo social y político. Además, el ser psicóloga en el área organizacional provocó ir a esta Oficina a proponer, a innovar inclusive, en varias ocasiones a disponer con base en los conocimientos la manera de mejorar la administración de la Oficina de Participación Social.

REFERENCIAS

1. Arias, G. F. (1991). Administración de recursos humanos. México: Trillas.
2. Barba, A. A. (2000, enero-junio). "Cambio organizacional y cambio en los paradigmas de la administración". Revista de ciencias sociales y humanidades, 20 (48), 11-34.
3. Barzelay, M. (con Armajani, B. J.) (1991). Atravesando la burocracia: una perspectiva de la administración pública. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. & FCE.
4. Centro de Profesionalización del Sector Público y Privado. (s. f.). Curso-taller de inducción al Gobierno del Distrito Federal. México: Autor.
5. Davis, k. & Newstrom, J. W. (2000). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.
6. Delegación Azcapotzalco. (2000). Delegación Azcapotzalco: monografía 1999-2000. México: COMISA.
7. Dirección General de Administración, Desarrollo de Personal y Servicio Público de Carrera del Gobierno del Distrito Federal. (2000). Diagnóstico de necesidades de capacitación 2000. México: Autor.
8. Haro, B. G. (2000). Servicio público de carrera: tradición y perspectivas. México: Instituto Nacional de Administración Pública. & Miguel Ángel Porrúa.
9. Heady, F. (2000). Administración pública. una perspectiva comparada. México: Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. & FCE.

10. Herrera, M. J. (1995). "La capacitación en una dependencia gubernamental: análisis y propuesta del papel del psicólogo". Reporte de trabajo profesional de licenciatura no publicado. Universidad Nacional Autónoma de México Campus Iztacala, Edo. de Mex., México.
11. Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal. (2004). México: Porrúa
12. Marván, I. (2000). La cuestión del gobierno representativo en el Distrito Federal Mexicano. (Documento de trabajo No. 130). Distrito Federal, México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
13. Moctezuma, B. E. & Roemer, A. (1999). Por un gobierno con resultados. El servicio civil de carrera: un sistema integral de profesionalización, evaluación y desempeño de los servidores públicos en México. México: FCE.
14. Münch, G. L. (1994). Fundamentos de administración. México: Trillas.
15. Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal. (2004). Circular Uno. 2004: normatividad en materia de administración de recursos. México: Autor.
16. Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal. (2004). Circular Uno-BIS. 2004 (Delegaciones): normatividad en materia de administración de recursos. México: Autor.
17. Pinto, V. R. (1992). Proceso de capacitación. México: Diana.
18. Presidencia de la República. (2001). Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. México: Secretaría de Gobernación. Dirección General de Asuntos Jurídicos.
19. Ramírez, C. C. (1993). Vicios y virtudes de la capacitación. México: PAC.

20. Ramírez, M. G. (2000, enero-junio). "Valores institucionales en las organizaciones públicas. Diseño metodológico para el estudio y análisis de caso de una empresa pública del sector portuario". Revista de ciencias sociales y humanidades, 20 (48), 103-118.
21. Reza, T. J. (1995). Cómo diagnosticar las necesidades de capacitación en las organizaciones. México: Panorama Editorial.
22. Rodríguez, E. M. & Ramírez, B. P. (1991). Administración de la capacitación. México: Mc Graw Hill.
23. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (1988). Capacitación ¿qué es? ¿para qué sirve? ¿Por qué es importante? México: Autor.
24. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (1991). Manual de elaboración de programas de capacitación. México: Autor.
25. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (1998). Modernización y simplificación de las obligaciones patronales de las empresas: aspectos normativos del proceso capacitador. México: Autor.
26. Siliceo, A. A. (1995). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa.
27. Weber, M. (1945/1999). Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva. México: FCE.
28. Ziccardi, A. (1998). Gobernabilidad y participación ciudadana en la ciudad capital. México: UNAM. & MIGUEL Ángel Porrúa.

ANEXO 1

Cuestionario para jefes de área

Datos demográficos:

Nombre
Edad
Escolaridad
R.F.C.
Puesto
Tipo de contrato
Año de ingreso
Área
Sueldo
Jefe inmediato

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas de gran importancia para el desarrollo de esta Unidad, por tanto, se le pide que responda a cada una de estas preguntas de acuerdo a su orden. Por favor, no limite su respuesta, en caso de necesitar otra hoja, solicítela.

La información que usted proporcione será confidencial.

Gracias.

1. Comente su experiencia laboral.
2. Describa las actividades que realiza en su puesto de trabajo.
3. Especifique y explique que actividades realiza que no corresponden con las funciones que implica su puesto.
4. Mencione que actividades le interesaría desarrollar de una manera más amplia.
5. Comente los aspectos que le desagradan de sus funciones. Explique por qué.
6. Describa los motivos que lo impulsan a realizar sus funciones.
7. Mencione que tan capaz se siente para desempeñar el puesto que se le ha asignado.

8. En una escala del 1 al 10 (siendo 1 el más bajo), autocalifique su desempeño laboral y, comente por qué se asigna dicha calificación.

9. ¿Qué cursos ha tomado para capacitarse y en que año?

10. Enumere los cursos que le interesaría tomar para desarrollar mejor su trabajo

11. Mencione los cursos que le interesaría tomar para desarrollarse mejor como persona.

Para las siguientes preguntas, se le pide reflexione más profundamente sobre sus propios sentimientos, pensamientos y conducta; esto, con la finalidad de que la información que proporcione sea más veraz y por tanto más confiable.

12. ¿Qué es un líder?

13. Mencione tres personajes que usted identifique como líderes.

14. ¿Se identifica usted con alguna de las personas que mencionó? ¿Por qué?

15. A su consideración ¿Cuáles son las características con que debe contar un líder?

16. Comente con qué características de liderazgo cuenta usted.

17. Explique brevemente qué concepción tiene usted del personal que está a su cargo.

18. Mencione cuáles son los conflictos a los que se ha enfrentado y qué grado de dificultad ha tenido para solucionarlos.

19. Argumente cuáles son las actitudes del personal que le agradan y le desagradan.

20. ¿Cómo recompensaría a su personal por actitudes agradables y favorables para el desarrollo de la institución?

***Nota: mencione recompensas que no impliquen dinero o regalos tangibles.

21. Sugerencias para combatir las actitudes desfavorables del personal a su cargo.

22. ¿Cuáles son los cursos que usted considera importantes para que su personal desempeñe mejor sus funciones?

23. Mencione los cursos que le interesan para que el personal tenga un mejor desarrollo como ser humano.
24. ¿Está usted en disposición de aceptar sugerencias de su personal y tomarlas en cuenta? En caso de tener disponibilidad ¿Cómo le gustaría que se las hicieran saber? Si usted no cuenta con disposición para esto explique por qué.
25. ¿Cuáles son las prioridades en su vida?
26. Explique su opinión sobre la forma de organización y distribución del trabajo en la Delegación Azcapotzalco.
27. ¿Cuánto tiempo a decidido dedicarle al trabajo en esta Delegación y por qué?
28. ¿Disfruta su trabajo dentro de la institución? ¿Por qué?
29. Sugerencias para su jefe inmediato.
30. Sugerencias para el personal que está a su cargo.
31. Comentarios.

Nuevamente, gracias.

ANEXO 2

Cuestionario para personal subalterno

Datos demográficos:

Nombre
Edad
Escolaridad
R.F.C.
Puesto
Tipo de contrato
Año de ingreso
Área
Sueldo
Jefe inmediato

Instrucciones: A continuación encontrará una serie de preguntas de gran importancia para el desarrollo de esta Unidad, por tanto, se le pide que responda a cada una de estas preguntas de acuerdo a su orden. Por favor, no limite su respuesta, en caso de necesitar otra hoja, solicítela.
La información que usted proporcione será confidencial.
Gracias.

1. Describa las actividades que realiza en su puesto de trabajo.
2. Especifique y explique qué actividades realiza que no corresponden con las funciones que implica su puesto.
3. Describa los obstáculos que ha encontrado para llevar a cabo sus actividades dentro de su área.
4. Mencione las actividades que le desagrada realizar dentro de sus funciones y explique por qué.
5. Explique las oportunidades que ha encontrado para desempeñar mejor su trabajo.
6. En una escala del 1 al 10 (siendo 1 el más bajo) autocalifique su desempeño laboral y comente por qué se asigna dicha calificación.

7. ¿Le interesa capacitarse? ¿Por qué?
8. ¿Qué cursos ha tomado para capacitarse y en qué año?
9. Con la misma escala que utilizó anteriormente, califique ahora su capacitación para desempeñar su puesto actual y explique por qué se otorga tal calificación.
10. Mencione los cursos que le interesaría tomar para realizar mejor su trabajo y para desarrollarse mejor dentro de la Unidad.
11. Enumere los cursos que le interesaría tomar para desarrollarse mejor como persona.
12. Mencione los cursos que a su consideración deberían realizarse para todo el personal de esta Unidad. Explique por qué.
13. Describa la disponibilidad que tiene usted para ingresar en un proceso de capacitación.
14. Sugerencias para su ambiente laboral.
15. Sugerencias para su jefe inmediato.

Nuevamente, gracias.