



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA *Iztapalapa*

**IMPACTO DE LA CAPACITACIÓN EN LAS ACTITUDES DE  
LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LA UNIDAD DE  
TELESECUNDARIA, PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS  
SERVICIOS.**

**Sergio Rodríguez Sánchez**  
Matricula:94223551



**ASESOR: PROFR. MIGUEL ANGEL ROSADO CHAUVET**

La presente Tesina tiene como propósito fundamental: estudiar el impacto y efectividad de un Programa de Capacitación gubernamental, cuya intención es el cambio de actitudes y desempeño laboral del personal adscrito en la Unidad de Telesecundaria, dependiente de la Secretaría de Educación Pública, que les permita imprimir atributos de calidad en los servicios que estos ofrecen.

**México, D.F., a 1° de agosto del 2000.**

## **AGRADECIMIENTOS**

En primera instancia, mi agradecimiento a la UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA, que me brindó la oportunidad de formar parte de una Institución que día con día hace patente la excelencia en sus programas educativos y docentes.

A MI ASESOR, el Profesor Miguel Ángel Rosado Chauvet, mi cumplido agradecimiento por sus respetables investigaciones científicas, por sus sabios consejos y asesorías y especialmente por sus invaluable charlas en las Unidades de Enseñanza Aprendizaje de Recursos Humanos I, II y III, que para mi juicio resultan ser por mucho, más ilustrativas y enriquecedoras que cualquier libro de texto sobre la materia, para el ejercicio de la Administración de Personal.

**Gracias.**

## **DEDICATORIA**

A las estrellas que iluminan mi vida: Paulina, Lupita y Cesar.

A mi esposa, Sara: quien me apoyó y alentó en momentos muy difíciles de mi carrera universitaria.

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
HIPÓTESIS	3
VARIABLES	4
• Definición y forma de manipulación de la variable independiente	
• Definición y forma de medición de la variable dependiente	
REVISIÓN LITERARIA	6
LIMITACIONES	7
I ACCIONES EMPRENDIDAS POR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS	8
PROBLEMÁTICA	8

<b>ANTECEDENTES</b>	<b>12</b>
1964-1994, 30 Años de reacomodos administrativos.	
<b>SITUACIÓN ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA</b>	<b>18</b>
<b>“PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA</b>	<b>20</b>
<b>ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 1995-2000”</b>	
<b>ÁREA DE ESTUDIO: SUBPROGRAMA IV, Dignificación,</b>	<b>25</b>
<b>profesionalización y ética del servidor público</b>	
<b>LÍNEAS DE ACCIÓN</b>	<b>34</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sistema de Selección</li><li>• Sistema Integral de Desarrollo de Recursos Humanos.</li><li>• Clima Laboral</li><li>• Sistemas de Reconocimiento</li><li>• Actualización de conocimientos y habilidades; Cursos de capacitación</li></ul>	
<b>II ORGANIZACIÓN ESTUDIADA: LA UNIDAD DE</b>	<b>40</b>
<b>TELESECUNDARIA</b>	
<b>OBJETIVO DE LA UNIDAD DE TELESECUNDARIA.</b>	<b>41</b>

<b>FUNCIONES DE LA UNIDAD DE Telesecundaria</b>	<b>41</b>
<b>III SUJETOS</b>	<b>43</b>
<b>FUNCIONES DEL PERSONAL SUJETO AL ESTUDIO</b>	<b>46</b>
<b>PERFIL ACADÉMICO Y REMUNERACIONES DEL PERSONAL DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACIÓN</b>	<b>48</b>
<b>PERFIL ACADÉMICO DEL PERSONAL DE ACUERDO A LAS FUNCIONES QUE REALIZAN</b>	<b>49</b>
<b>IV INSTRUMENTO DE MEDICIÓN</b>	<b>54</b>
<b>DISEÑO</b>	<b>54</b>
<b>V PROCEDIMIENTO</b>	<b>57</b>
<b>TRATAMIENTO</b>	<b>57</b>
<b>APLICACIÓN</b>	<b>58</b>
<b>RECOLECCIÓN DE LOS DATOS</b>	<b>60</b>
<b>ANÁLISIS DE LOS DATOS</b>	<b>60</b>
<b>ANÁLISIS DE ÍTEMES</b>	<b>61</b>

<b>ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA Y RESULTADOS</b>	<b>62</b>
<b>VI ANÁLISIS Y RESULTADOS</b>	<b>65</b>
<b>INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>65</b>
<b>COMENTARIOS</b>	<b>67</b>
<b>VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>72</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO A. METODOLOGÍA DE LA MODERNIZACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO B. POBLACIÓN DE LA UNIDAD DE TELESECUNDARIA SUJETA AL ESTUDIO</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO C GRUPO “A”</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO D GRUPO “B”</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO E INSTRUMENTO DEFINITIVO</b>	<b>84</b>

## **PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

Es posible que nunca antes en la historia de las organizaciones se haya tenido tanta conciencia en la búsqueda y obtención de la calidad, como ocurre actualmente. Nuestro país no puede permanecer ajeno a esto, por tanto el gobierno actual (1994-2000) desde 1995 puso en marcha el Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) encaminado al mejoramiento de los servicios que se proporcionan en el Sector Público, considerando para ello y apostando dentro de la metodología aplicada en dicho programa en la capacitación e importancia que juega el capital humano como pieza fundamental para cualquier propósito modernizador y de cambio. Es de aquí donde nace la inquietud de realizar un estudio sobre esta materia que nos permita conocer las acciones, los avances y los alcances que se pretenden.

Por tratarse de un programa sectorial y de aplicación general se estudiarán las experiencias que se hayan tenido con el personal de



apoyo y asistencia a la educación de la Unidad de Telesecundaria dependiente de la Secretaría de Educación Pública referente al impacto que tiene la capacitación con un enfoque de calidad en el servicio, en las actitudes para el mejoramiento de los servicios.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Es innegable la necesidad de fortalecer en los servidores públicos nuevos conocimientos y actitudes que les permitan imprimir en sus actos cotidianos atributos de competencia y calidad en sus relaciones de trabajo y en especial con sus clientes. Es por ello que resulta necesario crear conciencia en los trabajadores respecto a la vocación de servicio, ya que hasta la fecha el término "burocracia" se usa como sinónimo de lentitud, mal trato e incapacidad.

El PROMAP tiene como objetivo general el de transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio, en el subprograma IV contempla acciones destinadas a los Recursos Humanos ya que la

profesionalización del servidor público tiene una prioridad esencial, pues no puede concebirse el desarrollo administrativo, sin el desarrollo a su vez de quienes lo llevarán a cabo.

Por lo tanto ¿Se logrará un cambio en las actitudes y aptitudes de los servidores públicos y en consecuencia en la mejora de los servicios que estos brindan, a través de la impartición de cursos de capacitación con un enfoque de calidad?

## **HIPÓTESIS**

El reto que enfrenta el sector público en la actualidad, es el de ofrecer mejores servicios; servicios de calidad. En la presente investigación se determinó como hipótesis a comprobar el que un programa de capacitación por sí solo no produce efectos significativos en las actitudes de los servidores públicos que lo impulsen a mejorar los servicios que este brinda.

## **VARIABLES.**

### **Definición y forma de manipulación de la variable independiente.**

En este estudio se definió como variable independiente al Programa de Capacitación en Desarrollo Administrativo del PROMAP. Los cursos que lo integran tienen como propósito fundamental el de coadyuvar en el logro de los objetivos organizacionales, promoviendo para ello y desarrollando en los servidores públicos actitudes favorables con un enfoque de calidad en la atención al cliente.

Se instrumentaron dos cursos de dicho Programa a un grupo de veintidós empleados de apoyo y asistencia a la Educación (personal operativo) que constituyen el 50% de la población estudiada. Los cursos son:

INDUCCIÓN AL SERVICIO PÚBLICO, S.E.P. que se llevó a cabo en Octubre de 1998 con una duración de 20 horas y

CALIDAD EN EL SERVICIO, con una duración similar, impartido en Noviembre del mismo año.

### **Definición y forma de medición de la variable dependiente.**

Se ha definido como variable independiente a las actitudes que pueden ser modificadas a partir de la capacitación, de esta manera los efectos que puede tener un programa de capacitación deben contribuir al cambio en las actitudes de los servidores públicos que le permitan generar un comportamiento individual acorde a los objetivos de la Institución, sustentado en valores como el servicio, responsabilidad, iniciativa, productividad, respeto, disposición para el trabajo en equipo, y liderazgo.

En síntesis se medirá la actitud de los trabajadores que algunos autores la definen como la manera de manifestar los sentimientos y disposición a los demás.

La medición se llevará a cabo a través de la utilización de un instrumento que se ha diseñado para el propósito de esta investigación en el que se someterá a cada sujeto al análisis individual de declaraciones relacionadas con temas específicos de los valores que

se buscan imprimir en el servicio público, solicitando al trabajador su aceptación, indiferencia ó rechazo como respuesta.

Se aplicará la escala de verificación conductual, al personal que recibió los cursos de capacitación y de igual manera a los veintidós servidores públicos restantes que no la recibieron. Lo anterior con el fin de realizar una comparación de los resultados obtenidos en ambos grupos para someterlos a un análisis estadístico y determinar si existe un cambio significativo en las actitudes del personal que ha tomado los cursos de capacitación, respecto al que no ha sido sujeto de dicha capacitación.

## **REVISION LITERARIA**

Las fuentes de información para este estudio son varias, pero en su mayoría se consultaron documentos oficiales, lineamientos, normatividades, instructivos, archivos y boletines oficiales, contenidos de los cursos que se impartieron al personal, el manual de la organización de la dependencia a estudiar, además se revisaron libros

que abordan la temática de la modernización de la administración pública, descentralización y políticas de recursos humanos en el sector central, así como artículos de revistas y estudios que se han realizado al respecto.

## **LIMITACIONES**

Las conclusiones de este estudio no se pueden generalizar a todo el Sector Público, pues el alcance que tiene este estudio es limitado en razón de haberse aplicado en una población de cuarenta y cuatro servidores públicos que están adscritos a la Unidad de Telesecundaria, organismo dependiente de la S.E.P.

## **I ACCIONES EMPRENDIDAS POR LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL PARA EL MEJORAMIENTO DE LOS SERVICIOS.**

### **PROBLEMÁTICA**

El mundo de nuestros días se caracteriza por una suma de acontecimientos nuevos que exigen respuestas nuevas. Los constantes cambios que se han registrado en las últimas dos décadas en el ámbito tecnológico, económico, político y social han influido de manera directa en la necesidad de llevar a cabo un proceso de modernización de la Administración Pública, ya que el servicio público se desarrolla en tiempos y condiciones que exige una evaluación continua, la función de gobierno tiene que efectuarse sin omitir las exigencias e intereses de una sociedad más informada, más participativa y crítica, que reclama entre otros aspectos la mejora permanente de los Servicios Gubernamentales; responsabilidad, capacidad, mayor transparencia y honestidad en las acciones de gobierno y el uso de recursos públicos,

que sus cometidos además de cumplirse, respondan con creces a lo esperado y lo factible.

Para dar respuesta de manera oportuna y eficaz a dicha dinámica de cambio, la modernización del servicio público reclama mayor profesionalización y mejores capacidades de los servidores públicos.

A finales de la década de los setenta se observaban ya síntomas de descomposición del Estado de bienestar, en países europeos, Japón y Estados Unidos, las demandas de mejoramiento de los servicios crecían de manera exagerada, mientras que la capacidad de los gobiernos estaba estancada, debido principalmente a las limitaciones del Estado, al gigantismo gubernamental y a la burocracia excesiva, propiciadora de todos los males debido a los enormes despilfarros del gasto público. Así la necesidad del cambio debía sustentarse con valores como la competitividad, la búsqueda de la calidad, los enlaces tecnológicos, y las relaciones de intercambio, llevando a cabo reformas en la administración pública para no quedarse rezagados ante las nuevas formas de organización.



En México dicha necesidad de cambio se observó con mayor intensidad a partir de la década de los ochenta y en el presente sexenio; décadas en las que los cambios en el entorno han sido particularmente agudos en los ámbitos gubernamentales tanto por la naturaleza pública de los problemas tratados desde las administraciones, como por la responsabilidad política y social que suele atribuírseles. Como veremos en el marco histórico de este estudio las respuestas de cambio dadas desde los gobiernos y sus organizaciones a esta situación han sido de muy diversa índole, con resultados igualmente variados, que permiten identificar vacíos, éxitos y errores. En la década de los noventa aparecieron en México nuevas visiones estratégicas, el uso de tecnología de gestión innovadoras, la profesionalización y la capacitación en calidad de los servidores públicos, el apego a códigos éticos acordes a la realidad del país, son algunos de los más importantes criterios que deben formar parte de la nueva definición del sector público mexicano. "Uvalle (1997) propone reinventar el servicio público, dotándolo de formas de organización, administración y realización, que sean abiertas a la sociedad", es decir lograr que la relación del gobierno con los ciudadanos no sea mecánica, sino humana, establecer una relación construida a partir de

los valores de la vida civil, en la que los servidores públicos juegan un papel fundamental.

La Administración pública necesita ser apta para absorber reacomodos que nacen de manera súbita, es ahí, donde el servicio público tiene una de las pruebas más exigentes a encarar para evitar el cuestionamiento de los ciudadanos por la falta de resultados efectivos, "Santana (1995) al respecto menciona: La administración pública se enfrenta a grandes retos y amenazas. El más importante de ellos es el creciente cuestionamiento de los ciudadanos sobre la capacidad del gobierno para la prestación eficiente y responsable de los servicios públicos. El deterioro del servicio público es tan generalizado, que con certeza se puede designar como una de las macro tendencias de nuestra época." La corrupción mas grave que acecha en la actualidad a la Administración Pública es el ambiente de incompetencia ó mediocridad.

Las acciones que se han aplicado para mejoramiento de los servicios del sector público demuestran una dinámica intermitente, el Gobierno

Mexicano ha llevado a cabo acciones orientadas a redefinir sus formas de intervención de manera paralela al desarrollo y evolución del Estado.

## **ANTECEDENTES**

Como marco histórico de las acciones emprendidas por el Gobierno Federal, destacan en la materia las siguientes:

### **1964-1994, 30 años de reacomodos administrativos**

Durante el periodo 1964-1971 el modelo de desarrollo iniciado dos décadas antes y caracterizado por la intervención directa del Estado, mostraba ya señales de agotamiento, presentándose diversos problemas de organización en la Administración Pública. En 1965 se crearon organismos en la Administración Pública Federal que aplicaron un proceso administrativo para atender los problemas de organización e intervención del Estado; tales como la Comisión de Administración Pública (CAP) y que en 1971 se transformaría en Dirección General de

Estudios Administrativos, las Unidades de Organización y Métodos (UOM), las Unidades de Planeación (U.P.) y las Unidades internas de Administración en cada dependencia. Dichos organismos realizaron un diagnóstico en 1965 con el propósito de mejorar y actualizar los sistemas y métodos de organización y funcionamiento del quehacer gubernamental, destacando la necesidad de depurar y actualizar la administración del personal público, así como la de definir con claridad los objetivos del trabajo al servicio del Estado y sus instituciones, para dar cuerpo a una política congruente que abarcara desde el ingreso al servicio hasta las promociones y jubilaciones del personal, a fin de dar unidad a la actitud del Estado frente a sus servidores, así de dicho diagnóstico surgen las Bases para el Programa de Reforma Administrativa del Ejecutivo Federal aplicado en el periodo 1971-1976, que presentaba como finalidad ordenar, integrar y articular al sector público para transformarlo en un instrumento más adecuado para la conducción del desarrollo económico y social, sin embargo los objetivos fijados no fueron alcanzados debido a conflictos de superposición de acciones y la duplicación de funciones derivadas de las dimensiones del aparato burocrático que se conformó.

En el Período 1976-1982 la Reforma Administrativa exigía entre otros puntos, simplificar estructuras y precisar responsabilidades a las dependencias centralizadas, evitar duplicación de funciones, regularizar las dependencias cuya organización resultaba necesaria, equilibrar funciones, evitar al inicio de cada sexenio desplazamientos masivos de personal de confianza en detrimento de la estabilidad en el empleo de los servidores públicos, para lo cual, en este aspecto se estableció un mecanismo de reubicación interna y de reasignación intersectorial. Nuevamente las reformas e innovaciones descritas se fueron desviando sin que se pudieran alcanzar en su totalidad.

1982-1988 en este periodo de difícil situación económica y financiera, el cambio sustantivo en el quehacer gubernamental propone como ejes de la gestión pública: la austeridad, la reforma administrativa y la renovación moral. En este periodo las reformas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que entraron en vigor el 1° de enero de 1983, dictan las bases para un proceso de reestructuración perfilándose por primera vez hacia el factor humano en las organizaciones publicas, así se estableció un servicio publico de carrera en el que de manera sistemática se llevaban acciones de selección,

capacitación y desarrollo, premios, estímulos y sanciones al personal, al servicio del Estado. Otro aspecto a impulsar fue la transparencia en el ejercicio de la función pública a cargo de los funcionarios y empleados; La necesidad de garantizar una administración pública más honesta y transparente en su actuar, dio lugar a la creación de la Secretaría de Contraloría General de la Federación en 1982 haciendo notar que la actividad de esta Secretaría se concentro tanto en la racionalización de la actividad del sector público, como en la simplificación de la gestión gubernamental.

En 1985 se puso en marcha el Programa de Simplificación de la Administración Pública Federal, cuyo objetivo era reducir, simplificar, agilizar y dar transparencia a los trámites y procedimientos del gobierno para responder a la creciente demanda de mejores servicios públicos y de otorgar una adecuada atención a la población usuaria.

Cabe mencionar que las acciones de dicho programa tuvieron un carácter aislado en las dependencias y entidades debido a la carencia de una normatividad generalizada, que no desarrolló los incentivos

para que los objetivos del programa se incorporaran de manera permanente a la administración pública.

Durante este periodo se obtuvieron avances en el saneamiento de las finanzas públicas, el ordenamiento, planificación y control de la acción gubernamental. Pero la disminución en el gasto social del gobierno propicio la cancelación de diversos programas que se consideraban no prioritarios, con lo que se tuvo que posponer el cumplimiento de algunos objetivos, tales como el de promover mecanismos de coordinación entre las dependencias y entidades para unificar y sistematizar los métodos administrativos y de desarrollo de personal.

De 1988 a 1994, en un contexto mundial sujeto a cambios vertiginosos y con un orden social cada vez más plural, se establecieron compromisos y objetivos para responder y avanzar en el desarrollo de la Administración Pública Federal. En este periodo se elaboró el Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública 1990-1994, con el propósito de lograr una mayor eficiencia en sus acciones y establecer índices de medición para evaluar sus

resultados. También se planteó la obligación de adoptar esquemas de calidad total en los distintos procesos y servicios a cargo de dichas empresas.

Los resultados finalmente fueron desalentadores debido fundamentalmente a la concurrencia de otros ordenamientos, principalmente presupuestarios; la importancia concedida al gasto-financiamiento de corto plazo, impidió que los indicadores de desempeño fungieran como instrumentos útiles para la planeación y que las empresas públicas adoptaran la calidad total como mecanismo institucional de administración.



## SITUACION ACTUAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Los antecedentes descritos, relativos a la evolución de la administración pública, han mostrado un empeño deficiente para encontrar formas y mecanismos encaminados a incrementar su eficacia y eficiencia, ya que se carecía de un enfoque orientado al factor humano como elemento que pudiera impulsar el cambio que se requiere para ofrecer servicios públicos de calidad a la sociedad.

Es importante señalar que la complejidad del cambio no puede ni debe abordarse con criterios superficiales ni mediante teorías ó visiones obsoletas, "Uvalle (1997) cita una declaración hecha por William Clinton" que parece reforzar la mencionada macro tendencia del deterioro del servicio público y adaptarse a la problemática que se presenta en la Administración Pública de nuestro país:

*hemos desembolsado demasiado dinero en programas que no funcionan. Es momento de que el gobierno trabaje para la gente, aprenda a hacer más con menos y trate a los contribuyentes como si éstos fuesen clientes.*

Aún así, es preciso señalar que las experiencias y fracasos que se han tenido en la dinámica de cambio en la administración pública son elementos de aprendizaje que han constituido la generación de ensayos organizacionales y la eliminación de errores organizacionales. Sin dejar de reconocer los avances logrados, el gobierno debe estar consciente del reto que significa ofrecer servicios públicos de calidad a la sociedad.

La eficiencia puede lograrse haciendo y rehaciendo los cursos de acción del gobierno, para evitar caer en los errores cometidos en el pasado, al respecto "Mintzberg (1997) menciona que una de las formas de administrar los cambios en las organizaciones es a través de cambios incrementales" que se refieren a afinaciones en políticas, formas de organización, desarrollo de personal, etc., para adaptarse a los cambios que se generan en el ambiente en el que se desenvuelven las organizaciones. Se trata de periodos largos de cambios convergentes, durante los cuales la organización se puede ir haciendo cada vez más efectiva y eficiente.

El gobierno precisa desenvolverse en una variedad de mercados económicos, políticos y sociales que lo obligan a ingresar al terreno de la competencia, cuidando la calidad de lo que realiza, desactivando los cotos burocráticos opuestos a la modernización administrativa. Debido a que el Sector Público no puede permanecer ajeno a los cambios que se generan, lo anterior se considera una tarea impostergable para aumentar la calidad de los servicios gubernamentales, más aún por el largo período que han abarcado sus programas de mejoramiento y modernización de su forma de trabajar.

## **PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 1995-2000.**

Bajo este contexto y retomando las acciones impulsadas por el gobierno federal, el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 establece estrategias y acciones para fortalecer y profundizar en la modernización de la administración pública que mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación de fecha 28 de mayo de 1996, suscrito por el presidente de los Estados Unidos Mexicanos; Ernesto Zedillo

Ponce de León, aprobó el programa especial de mediano plazo denominado "Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000" cuyos lineamientos son de observancia obligatoria para las dependencias de la Administración Pública Federal y las entidades paraestatales, para tal fin la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), en el ámbito de sus atribuciones realiza el seguimiento y vigila el cumplimiento del programa.

El contenido básico del programa y sus líneas directrices surgieron de un análisis global realizado por la SECODAM en coordinación con las dependencias y entidades, sobre la situación actual de la administración pública federal y de las propuestas de todos los sectores de la sociedad que participaron en el Foro de Consulta Popular sobre modernización y desarrollo, específicamente en términos del costo social que supone la deficiencia en su funcionamiento.

Se pretende responder con flexibilidad a las circunstancias cambiantes, fortalecer la capacidad de adaptación a las necesidades que se le plantean en el entorno nacional y a las transformaciones que se gestan a nivel internacional.

Las acciones que se derivan del Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP) se insertan dentro del contexto de racionalidad y austeridad en el uso de recursos presupuestarios, bajo esta política, toda revisión de procesos deberá considerar la reducción de costos, además de un incremento en la productividad y una mayor satisfacción a los usuarios. La racionalidad del gasto obliga a definir acciones y proyectos destinados a privilegiar la inversión en infraestructura física, mejoramiento de los servicios públicos, la dotación eficiente y oportuna de los insumos de uso generalizado que provee el sector público y en especial la capacitación y la preparación de los recursos humanos enfocada a los resultados que se pretenden alcanzar para estar en un nivel competitivo.

En el Diagnóstico General realizado por la SECODAM se identificaron las limitaciones y deficiencias administrativas actuales que fueron agrupadas en cuatro temas que constituyen áreas de oportunidad para el mejoramiento de la administración pública:

1. *Limitada capacidad de infraestructura a las demandas crecientes del ciudadano frente a la gestión gubernamental;*
2. *Centralismo;*
3. *Deficiencia en los mecanismos de medición y evaluación del desempeño en el gobierno; y*
4. *Carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos.*

El PROMAP planteó como uno de sus Objetivos Generales para el período 1995-2000:

*Transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad.*

Para el Estado es imperativo que la administración pública se vuelva ágil y eficiente, adoptando este objetivo como un proceso de cambios y mejoras continuas, con la noción de configurar una ingeniería que institucionalice los cambios incrementales, "Valencia (1997) menciona, es preciso crear un círculo virtuoso" el cual implique procesos ágiles, efectivos y transparentes que resulten en una óptima atención ciudadana, como se observa en la gráfica de la Metodología (ANEXO A) de la modernización para la administración pública, es un proceso que una vez aplicado en todas sus fases, la medición de los resultados permitirá realizar cambios y correcciones para lograr una mejora continúa y así lograr un sistema de retroalimentación.

Se pretende dar paso a un servicio público sustentado en la ética, la mística de trabajo, la modernización tecnológica y la motivación grupal orientada a la calidad de los resultados finales sin desconocer los resultados intermedios, correlativo a las nuevas formas de organización y participación en el trabajo. Un servicio público orientado a la competitividad para adaptarse a una sociedad mas abierta.

Se establecieron cuatro subprogramas para atender las limitaciones y deficiencias detectadas en el Diagnóstico realizado por la SECODAM, a saber:

1. *Participación y Atención ciudadana;*
2. *Descentralización y/o Desconcentración Administrativa;*
3. *Medición y Evaluación de la Gestión Pública; y*
4. *Dignificación, Profesionalización, y Ética del servidor público.*

**ÁREA DE ESTUDIO, SUBPROGRAMA IV: Dignificación, Profesionalización y Ética del Servidor Público.**

Para esta nueva concepción del servicio público es de enorme trascendencia la cultura organizacional, entendida esta como el conjunto de valores, de creencias, de formas de pensar, de actuar y de sentir de los servidores públicos, así definiendo el campo de estudio de



esta investigación, es el punto número cuatro del Diagnóstico y Subprograma del PROMAP, los que despiertan mi interés por abordar la temática del papel que juega el factor humano y en especial la capacitación y desarrollo de éste, para impulsar el mejoramiento de la administración pública. Ya que el personal público esta considerado por la mayoría de los autores que se ocupan de la modernización de la administración pública como el elemento más importante de cualquier transformación.

Así se ha considerado que en el desarrollo administrativo del sector público el objetivo central de la transformación, son los recursos humanos, pues en estos reside el mayor potencial para promover el cambio. "Arias (1978) en la década de los setenta afirmaba ya algo que a la fecha aún persiste dentro de las organizaciones, *tradicionalmente se ha prestado atención creciente a los aspectos técnicos y a los materiales, soslayándose un tanto los humanos, sin embargo, el elemento humano, sus conocimientos, sus habilidades y sus motivaciones suelen dar vida y movimiento a la organización.*" O como bien lo señaló "Popper (1991) citado por Uvalle (1997) *las instituciones son como las naves deben hallarse bien ideadas y tripuladas*", en esta

lógica, los servidores públicos tienen mucho que aportar en el cambio en la administración del sector público.

Tales afirmaciones y diversas teorías motivacionales y de participación de los empleados, responden a la idea de que un sistema basado en un trabajador motivado y consciente de la importancia de su labor es más eficiente que la aplicación de cualquier estricta normatividad.

Los cambios que la sociedad demanda a la administración pública, requieren iniciar una profunda renovación orientada a promover nuevas actitudes en los servidores públicos.

En este programa del gobierno federal la intención es destinar más recursos a las acciones de capacitación, ya que los esfuerzos en este rubro en comparación de otras naciones integrantes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, (OCDE), están muy por debajo de lo que estas naciones destinan a la capacitación.

Los gobiernos miembros de la OCDE destinan entre 4 y 8% de su nómina a la capacitación de los servidores públicos. En México el porcentaje hasta 1996 era inferior al 1% (figura 1)

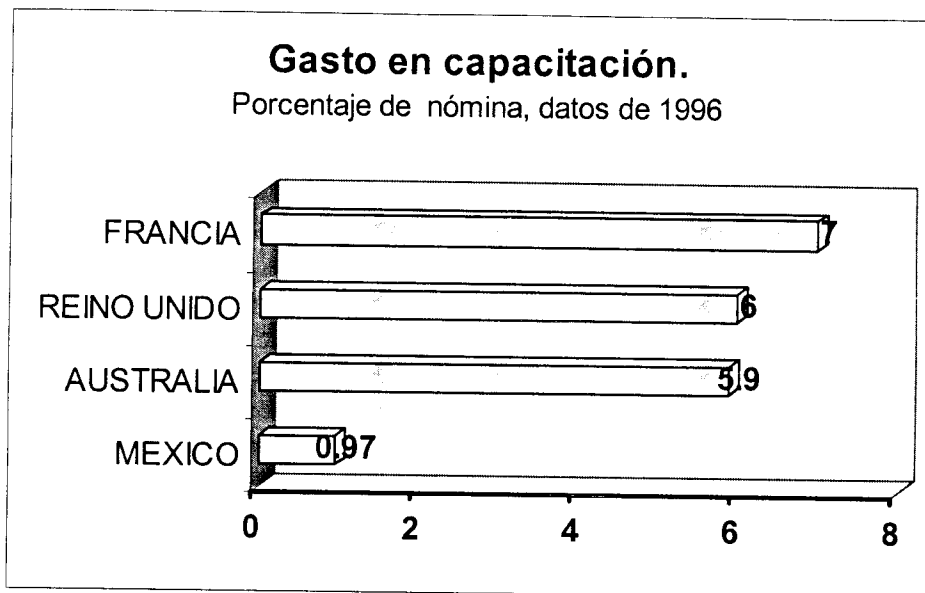


Figura 1, Fuente: Rev. Prospectiva, Núm. 8, p.5

Los resultados alcanzados por gobiernos integrantes de la OCDE, tales como Reino Unido, Canadá, Australia, Estados Unidos, España y otros, han mostrado hoy mas que nunca que las acciones de gobierno inciden positiva ó negativamente en el entorno para el desarrollo de las actividades industriales, comerciales y las condiciones de vida de sus habitantes.

Sin embargo la profesionalización de los trabajadores al servicio del Estado, no ha podido lograrse debido a que los avances y las experiencias en materia de capacitación en el Sector Central han sido insuficientes. Esto ha provocado que en ocasiones se tengan ambientes laborales poco estimulantes que no han hecho compatibles por un lado los objetivos de seguridad y desarrollo en el empleo y por otro la flexibilidad para elevar la productividad y la satisfacción del individuo que solicita de los servicios públicos.

Se ha considerado que el elemento que ha entorpecido la superación y profesionalización de los servidores públicos, es el hecho de que la capacitación no ha sido sistemática, no se ha programado por procesos ó unidades integrales, "Roel, (1997) afirmó que el concepto de capacitación que ha imperado en el gobierno federal es obsoleto", ya que se imparten cursos tradicionales como mecanografía, taquigrafía, ortografía, etc., cursos que no responden a las exigencias de calidad y modernización que tanto ha demandado la población usuaria.

El servicio público requiere hoy en día herramientas para lograr el cambio, reclama un entrenamiento de excelencia, es decir que junto a las fases de capacitación para el personal operativo es fundamental que los cuadros de la alta decisión gubernamental, también estén preparados e involucrados en este proceso de cambio ya que los mandos medios jugarán un papel clave en dicho proceso, que es el de enfatizar la estrategia, misión y valores de la organización.

Otro aspecto en detrimento del factor humano y en consecuencia de la atención ó servicio que este brinda, es que el servidor público que lleva a cabo funciones técnicas y operativas, no son regularmente, ni sistemáticamente consultados para proponer mejoras que beneficien a los usuarios internos ó externos de los servicios que proporcionan, es decir, no se han propiciado las condiciones y situaciones necesarias para fomentar la participación del personal operativo, desaprovechando así el potencial y conocimiento del personal que esta directamente ligado a la operación de los servicios públicos.

Otro punto a resaltar es que la dignidad del servidor público se ha visto deteriorada por la falta de mecanismos efectivos de

reconocimientos e incentivos al buen desempeño, a la lealtad, esfuerzo y creatividad.

Por ello el PROMAP, en el subprograma: Dignificación, Profesionalización y Ética del servidor público, propone “fomentar la dignidad y profesionalización de la función público y proveer al servidor público de los medios e instrumentos necesarios para aprovechar su capacidad productiva y creativa en el servicio a la sociedad.”

El objetivo de este subprograma es el de impulsar en el servidor público una nueva cultura que favorezca los valores éticos de honestidad, eficiencia y dignidad en la prestación del servicio público y fortalecer los principios de probidad y de responsabilidad

Se ha considerado necesario impulsar una cultura de servicio que tenga como principio la superación y el reconocimiento del individuo a partir del cual el servidor público desarrolle su capacidad, dedicación y eficiencia para así alcanzar su realización.

El documento oficial, establece las bases para la instrumentación de procesos y mecanismos de capacitación y profesionalización de los recursos humanos en las estructuras administrativas. El fortalecimiento de la capacitación ha sido vista como una inversión prioritaria para el desarrollo de aptitudes, habilidades y actitudes de todos los servidores públicos, calidad en el ambiente de trabajo y fortalecimiento de los valores éticos del servicio público.

Se resalta también la necesidad de establecer los incentivos claros para otorgar estímulos vinculados a la productividad y el buen desempeño.

El servidor público que se pretende desarrollar, es un trabajador comprometido, capaz y activo en la transformación de la administración pública con elevada vocación de servicio. Este proceso de profesionalización contempla acciones en tres diferentes etapas.

La etapa inicial: contempla que, una vez hecha la selección y garantizada la capacidad individual es fundamental la inducción de

conocimientos jurídicos, teóricos y prácticos de la administración pública y el reforzamiento de los valores éticos.

La etapa de desarrollo comprende el establecimiento de mecanismos que garanticen la actualización permanente de los conocimientos y habilidades necesarios para el desarrollo de las funciones; la vinculación de las remuneraciones y estímulos al desempeño; y la evaluación del servidor público, a partir de la cual se determine su permanencia, crecimiento y promoción.

La etapa última establece la necesidad de garantizar un retiro digno del servicio público en términos económicos y de reconocimiento.

Además de lo anterior expuesto, el PROMAP en su subprograma cuatro establece la necesidad de mejorar el clima laboral y el ambiente de trabajo en las unidades administrativas como instrumento que contribuya a la formación de una nueva cultura de servicio, creatividad individual, el trabajo en equipo y la delegación de funciones y facultades a los servidores públicos de todos los niveles,



particularmente al personal que interviene en los procesos operativos y de servicios al público usuario.

## **LINEAS DE ACCIÓN**

Sobre las líneas de acción definidas para el subprograma cuatro, se establecieron las siguientes:

### **Sistemas de Selección:**

Su objetivo es el de diseñar e instrumentar un sistema de reclutamiento y selección de personal a fin de procurar que quienes presten sus servicios en la Administración pública federal sean elegidos de entre diversas fuentes y se apliquen procedimientos mas rigurosos con los cuales se analicen las cualidades, capacidades, intereses, aspiraciones y rasgos de personalidad de los candidatos conforme a los requerimientos de un puesto, a efecto de elegir a la persona mas

adecuada para desempeñar satisfactoriamente una función determinada en la Institución.

### **Sistema Integral de Desarrollo de Recursos Humanos:**

En esta acción se ha previsto la necesidad de establecer un sistema de información electrónico en línea con las unidades administrativas que integran cada una de las dependencias y entidades de la Administración pública, que sirva como soporte para la administración integral de los recursos humanos.

- ✓ Selección.
- ✓ Contratación.
- ✓ Capacitación.
- ✓ Promociones y reemplazos.
- ✓ Nóminas.
- ✓ Estructuras orgánicas y ocupacionales, y
- ✓ Normatividad.

**Clima Laboral:**

Esta contemplado que en cada una de las unidades administrativas se deberá realizar un diagnóstico inicial de la situación actual de los componentes del ambiente laboral; el aspecto individual, de grupo, la motivación, el liderazgo, la estructura orgánica, y los procesos organizacionales y con base en los resultados obtenidos se deberá estructurar un programa de acciones específicas tendientes a fomentar el desarrollo individual, el trabajo en equipo y la delegación de funciones y facultades a los servidores públicos de todos los niveles.

**Sistemas de Reconocimiento:**

Se considera necesario promover el establecimiento de un sistema de reconocimiento de estímulos económicos ligados directamente a la productividad y al desempeño, además definir políticas y sistemas administrativos que garanticen la permanencia, el crecimiento, promoción y retiro digno de los servidores públicos.

**Actualización de conocimientos y habilidades:**

Las Dependencias deberán emprender acciones de capacitación destinadas a proveer a los servidores públicos de las capacidades y

actitudes que demanda el nuevo enfoque de calidad en la atención a la población y la mejoría en los estándares de servicio y a promover en ellos la utilización de nuevas tecnologías. Para ello se diseñará e instrumentará un programa de capacitación dirigido a todo el personal de las unidades administrativas mediante cursos prácticos alienados a la estrategia del PROMAP:

- ✓ Presupuesto.
- ✓ Instructores.
- ✓ Instalaciones.
- ✓ Materiales.
- ✓ Con una meta de 40 horas mínimo anuales por servidor, en capacitación técnica y en Administración de calidad.

La estrategia para dar inicio al programa de capacitación arrancó en noviembre de 1997, la Dirección General de Personal, estructuró el Programa de Capacitación en Desarrollo Administrativo de la Secretaría de Educación Pública, integrado por diversas actividades que buscaran poner en práctica los principios de calidad. La primera de ellas fue que en cada unidad administrativa dependiente de la S.E.P. se adecuara un espacio físico para instalar una aula de capacitación, dotándolas de la

infraestructura necesaria para llevar a cabo los cursos de capacitación para los servidores públicos en su lugar de trabajo y así evitar desplazamientos fuera de su centro de trabajo. La segunda acción fundamental fue la de formar una plantilla de instructores al interior de cada unidad administrativa, quienes tendrán carácter de multiplicadores responsables de capacitar al personal de su centro de trabajo, para lo cual la Dirección de Capacitación y Desarrollo de Personal solicito a cada unidad administrativa la designación de servidores públicos que contaran con experiencia, conocimientos y habilidades en técnicas de conducción y manejo de grupos, responsables y comprometidos como agentes de cambio del comportamiento humano, para formar instructores que capaciten a todo el personal de apoyo y asistencia.

## **TEMARIO DE LOS CURSOS IMPARTIDOS**

Los cursos se dividen en dos fases: la primera de ellas contempla los cursos:

1 INDUCCION AL SERVICIO PUBLICO, S.E.P.

En el que se abordan los temas de

- ✓ Conceptualización del servicio público: El perfil del servidor público, derechos y obligaciones.
- ✓ El marco general de la S.E.P.: Objetivos Institucionales.
- ✓ La estructura y Organización: La S.E.P. y la Administración Pública, Organigrama y funciones generales. Y
- ✓ Perspectivas para la modernización de la S.E.P.: Código De valores del servidor público, Plan Nacional de Desarrollo, PROMAP 1995-2000 y áreas promotoras del mejoramiento de los servicios.

## 2 CALIDAD EN EL SERVICIO.

Cuyo temario es:

- ✓ Calidad en el Ser: Los momentos de la verdad en el servicio público, Los valores; un requerimiento para la modernidad, las virtudes humanas como generadoras de calidad, la madurez moral para la dignificación humana, el código ético y el perfil de actitudes para una cultura de calidad y propiedades morales del servicio.
- ✓ Naturaleza del servicio: Requerimientos operativos del servicio, atributos en los servicios, un valor para los usuarios.

- ✓ La medición como instrumento de mejora: Los estándares, conceptos básicos y establecimiento de estándares en el servicio.

En la segunda fase se impartirán los cursos de Administración del trabajo y Trabajo en equipo, sin embargo dado que a la fecha de esta investigación no se han impartido estos últimos cursos no han sido contemplados para la medición del impacto de la capacitación en las actitudes de los empleados para el mejoramiento de los servicios.

## **II ORGANIZACIÓN A ESTUDIAR: UNIDAD DE TELESECUNDARIA.**

El estudio se realizó en la Unidad de Telesecundaria dependiente de la Oficialía Mayor de la Secretaría de Educación Pública, en la que se dará seguimiento a la aplicación y resultados que tiene la capacitación en las actitudes del personal sujeto a las acciones propuestas en el subprograma cuatro del PROMAP.

Antes es importante señalar cuales son las funciones, objetivo y naturaleza de los servicios públicos que proporciona la Unidad de Telesecundaria, conocer su estructura orgánica, las características de su población y la manera en que se aplicarán las acciones.

## **OBJETIVO**

Establecer normas técnico-pedagógicas y administrativas para regular la operación del sistema de educación secundaria por televisión, promoviendo la calidad y la expansión de los servicios educativos.

## **FUNCIONES**

La Unidad de Telesecundaria tiene como funciones las siguientes:



Evaluar en todo el país el servicio educativo de secundaria por televisión que imparte la Secretaría de Educación Pública y proponer con base en los resultados obtenidos modificaciones que tiendan a su constante mejoramiento.

Acordar con las instancias superiores las normas pedagógicas , contenidos, programas de estudio, métodos, materiales y auxiliares didácticos e instrumentos de evaluación del aprendizaje en Telesecundaria y difundir las aprobadas.

Coordinar con la Unidad de Televisión Educativa el proceso pedagógico con la producción televisiva para darle congruencia necesaria a los programas de televisión educativa que apoyan al proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el cumplimiento y realización de las funciones encomendadas a la Unidad de Telesecundaria, es vista como un área normativa a nivel nacional.

La función sustantiva de la Unidad de Telesecundaria es la de diseñar y desarrollar propuestas de programas de estudio, métodos y materiales educativos para el sistema nacional de telesecundaria.

Bajo este contexto en la Unidad de Telesecundaria se tiene considerado como clientes finales de los servicios que esta brinda a los estudiantes de nivel secundaria en las zonas rurales y apartadas, en las que los medios de comunicación hacen posible la impartición de educación secundaria por televisión. A profesores y autoridades educativas en los estados que opera el sistema de Telesecundaria.

### III SUJETOS

Es necesario señalar que el personal que integra la Unidad de Telesecundaria, se encuentran tres diferentes categorías de servidores públicos:

- a. El personal de **mandos medios y superiores**, que representa al director general, subdirector y jefes de departamento.
- b. El personal **docente** con funciones técnico-pedagógicas que se desempeña en la elaboración de contenidos académicos para el Sistema Educativo de Telesecundaria. En los procesos técnico-

pedagógicos la participación es directa del personal docente adscrito a la Unidad de Telesecundaria, dicho personal no está considerado como servidor público sujeto a las acciones del PROMAP.

- c. Por último el personal de **apoyo y asistencia a la educación; personal operativo** (ANEXO B) quienes apoyan en la elaboración, captura, y diseño de los materiales educativos, así como aquellos que realizan funciones administrativas, secretariales y de servicios y mantenimiento.

El personal considerado para la aplicación de las acciones del PROMAP es el personal de mandos medios y superiores y el personal de apoyo y asistencia a la educación.

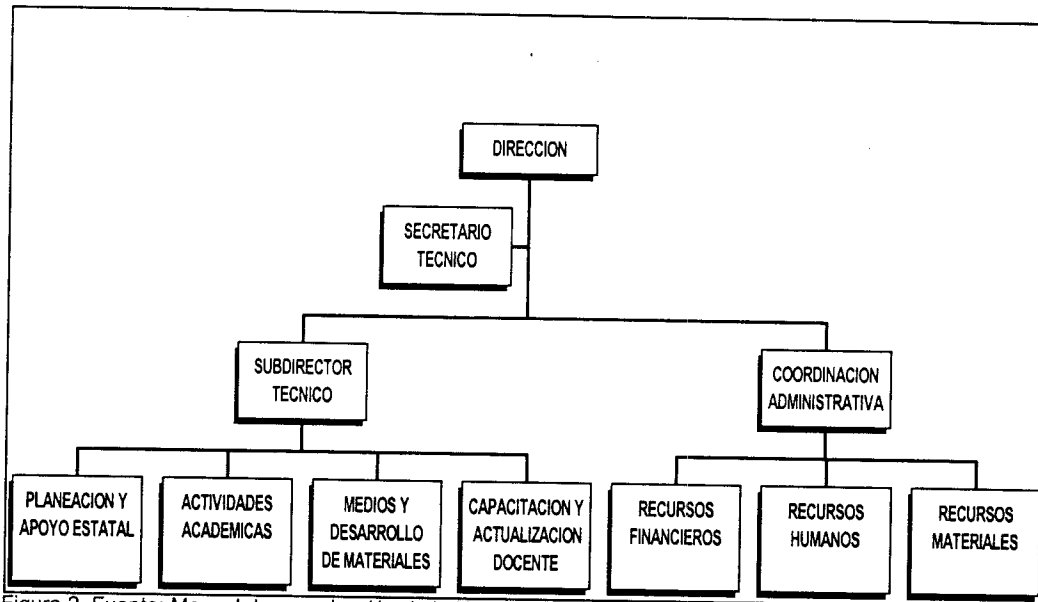


Figura 2. Fuente: Manual de organización de la Unidad de Telesecundaria, (1994).

El personal de apoyo y asistencia a la educación realiza funciones que como su nombre lo indica son de apoyo al personal docente en el cumplimiento de sus funciones, además hay quienes realizan funciones de carácter administrativo ó secretarial en las diversas áreas que integran la Unidad de Telesecundaria. Estos servidores públicos bajo la lógica del PROMAP, *brindan servicios a clientes internos*.

Para el propósito de mi investigación se realizó el estudio únicamente en los servidores públicos que cuentan con plazas de apoyo y asistencia a la educación, ya que en ésta unidad administrativa

no se realizó acción alguna en materia de capacitación destinada al personal de mando medio y superiores.

## **FUNCIONES DEL PERSONAL SUJETO AL ESTUDIO**

El tamaño de la población en esta unidad administrativa es de cuarenta y cuatro servidores públicos que desarrollan diversas funciones, las cuales se agruparon en las siguientes categorías:

- ✓ Funciones secretariales.
- ✓ De apoyo en la captura y elaboración de materiales educativos.
- ✓ De apoyo bibliotecario
- ✓ De apoyo administrativo.
- ✓ De servicios (mensajería, intendencia) y mantenimiento.

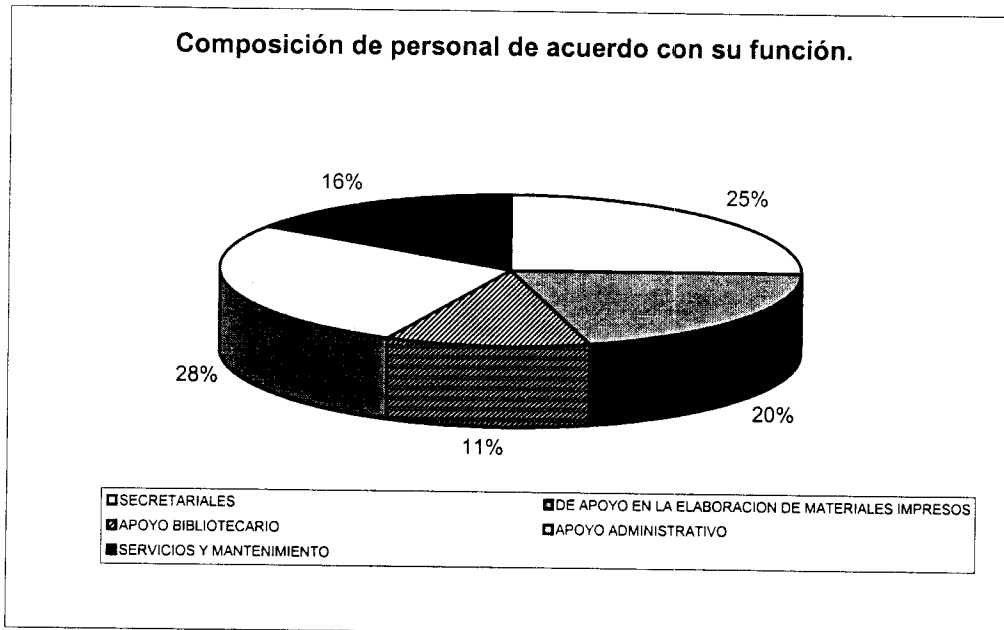


Figura 3.1

En el gráfico 3.1 observamos que el grupo más grande es aquel que realiza funciones de apoyo administrativo representando el 28% del universo, en segundo lugar aquel personal que realiza funciones secretariales con un 25%, el personal que desarrolla funciones en la elaboración de materiales impresos representa un 20%, el de servicios y mantenimiento 16% y por último el grupo más pequeño es el de apoyo bibliotecario 11%.

## **PERFIL ACADÉMICO Y RANGO DE REMUNERACIONES DEL PERSONAL DE APOYO Y ASISTENCIA A LA EDUCACIÓN**

Con respecto a la escolaridad (gráfico 3.2), se encontró que el perfil académico que ostentan los entrevistados se conforma de la siguiente manera; el 30% del personal estudiado cuenta con estudios terminados de bachillerato, 25% cuentan con estudios de carrera comercial al concluir la secundaria principalmente carreras de índole secretarial debido a la alta proporción que representa este grupo, el personal que cuenta con estudios de licenciatura comprende el 20% y por último en menor proporción se encuentran aquellos que únicamente terminaron secundaria y primaria con 14 y 11% respectivamente.

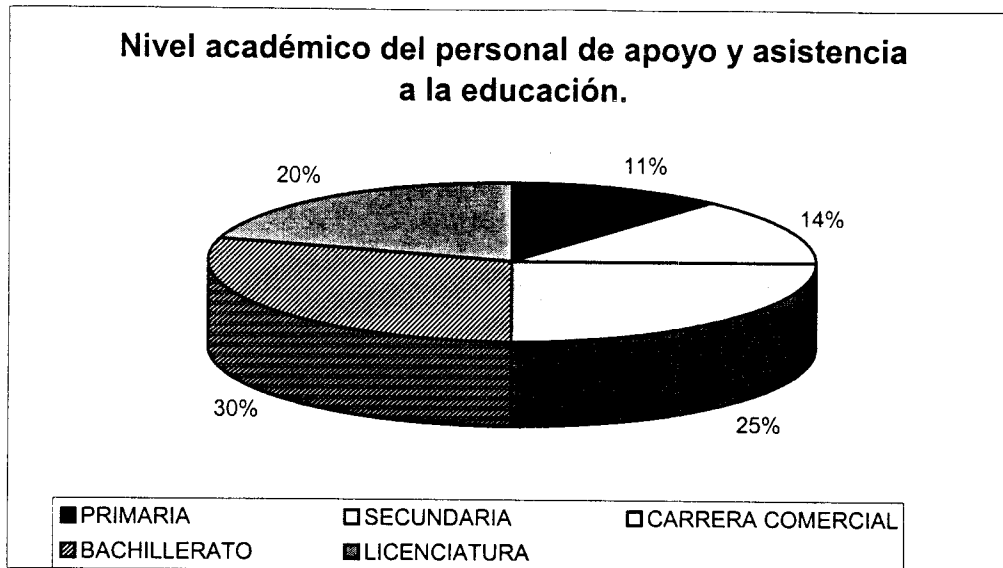


Figura 3.2

### **PERFIL ACADÉMICO DEL PERSONAL, DE ACUERDO A LAS FUNCIONES QUE REALIZAN**

Para contar con un mejor panorama del perfil académico que tienen los servidores públicos de esta unidad administrativa, se realizaron gráficas que representen el nivel académico para cada grupo anteriormente descritos.

El nivel académico representativo del personal con funciones secretariales (figura 3.3) es el de carrera comercial después de haber



concluido los estudios correspondientes a educación secundaria y el rango de sueldo mensual de este grupo es de \$2,538.72 a \$3,656.50 dependiendo de la categoría del puesto que ostentan, que van desde el puesto de secretaria de apoyo de menor nivel hasta el de secretaria del Director General.

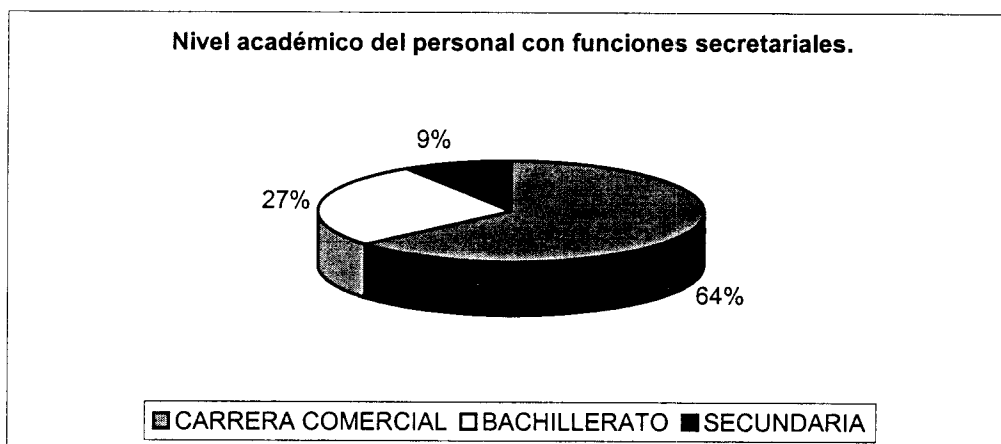


Figura 3.3

En lo que respecta al personal de apoyo administrativo (figura 3.4) la mitad del personal que realiza estas funciones cuenta con estudios de bachillerato, en igual proporción aquellos que cuentan con licenciatura y carrera comercial (17%), y el rango de sueldos en este grupo se encuentra entre \$2,578.74 y \$3,846.46.

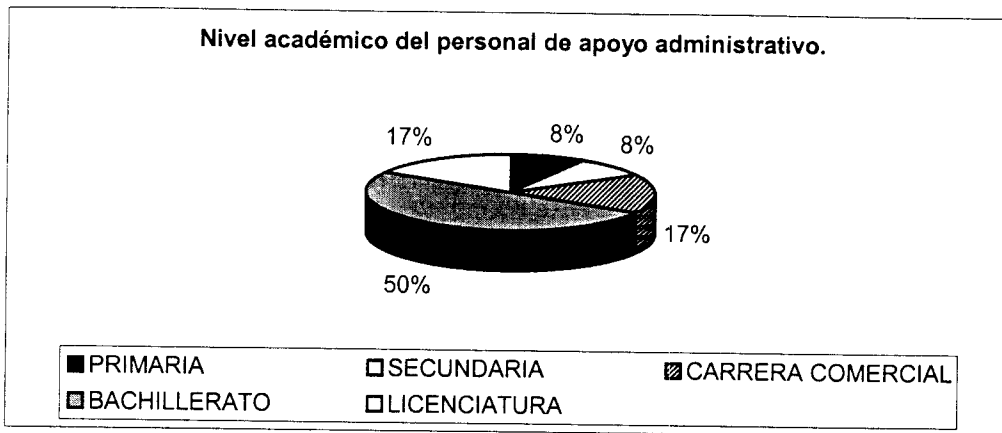


Figura 3.4

Así mismo en el personal de servicios y mantenimiento (figura 3.5) la mayoría cuenta con estudios de primaria (57%) y su rango de sueldo va de \$2,564.90 a 2,939.00.

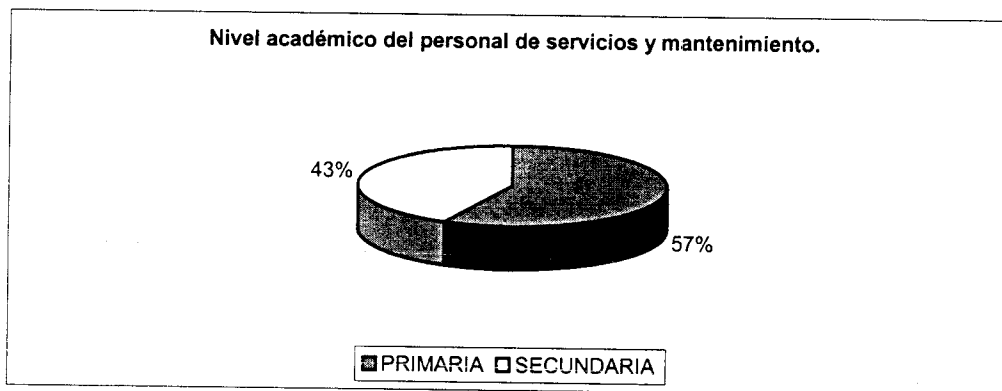


Figura 3.5

En la figura 3.6 que representa el nivel académico del personal que apoya la elaboración de materiales impresos, se concentra un mayor porcentaje en aquellos servidores públicos que cuentan con estudios a nivel licenciatura (45%) y los sueldos se ubican de \$2,609.50 a \$3369.96.

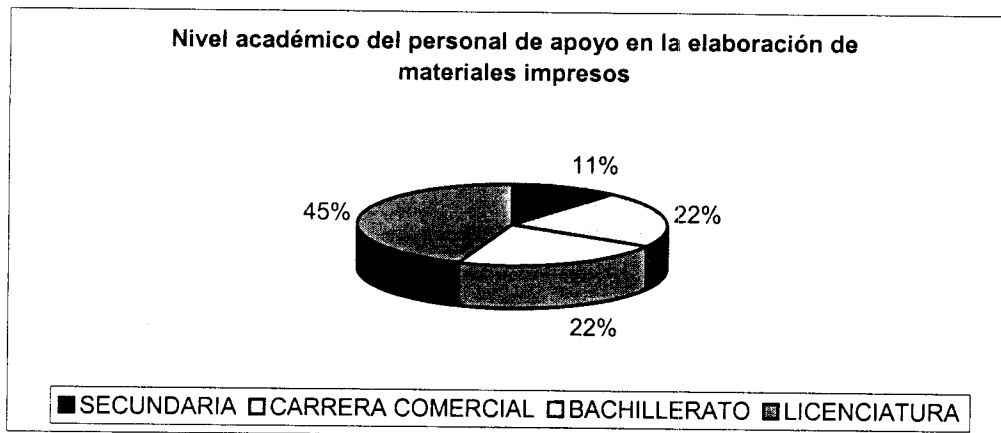


Figura 3.6

Por último el nivel académico del personal que apoya en la biblioteca es de licenciatura en un 60% y bachillerato en un 40%, en este grupo se registró el nivel de sueldo más alto que es de \$ 2,961.14 a \$ 3408.38 (figura 3.7)

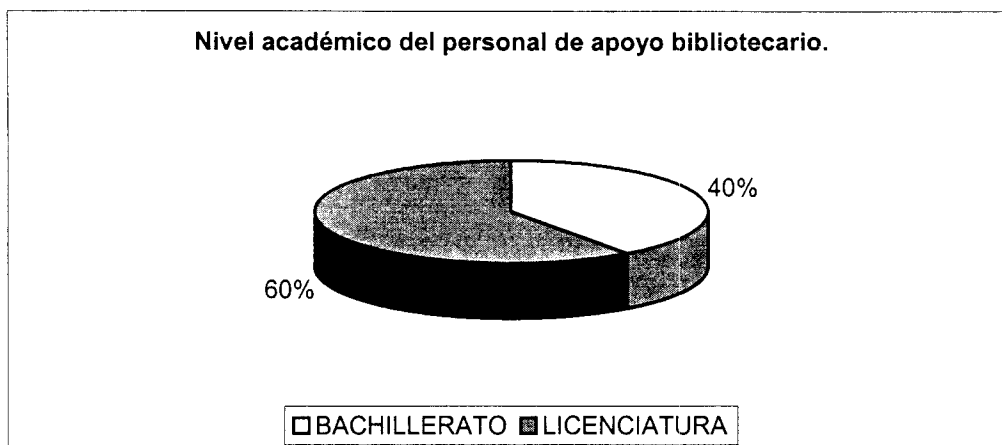


Figura 3.7

En referencia a la antigüedad en el sector público, la mayoría de los entrevistados (41%) tiene entre 6 y 10 años de servicio como se muestra en la figura 3.8

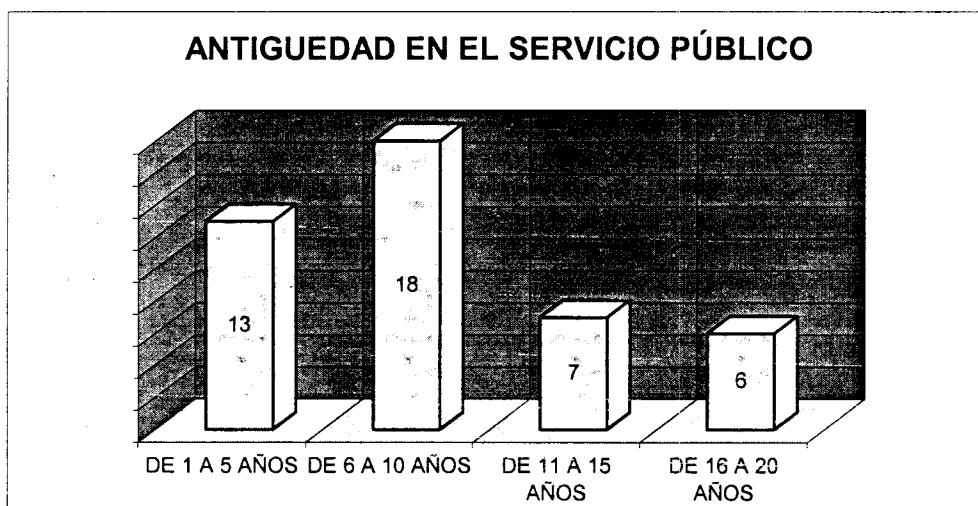


Figura 3.8

## IV INSTRUMENTO

### DISEÑO

Se diseñó un cuestionario de tipo escala de verificación conductual en la que el sujeto en cada reactivo eligió una de entre cinco opciones de ocurrencia de la conducta. La escala de ponderación fue balanceada para evitar sesgo en la respuesta, estableciéndose de la manera siguiente:

Acuerdo Total	Acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Desacuerdo Total
------------------	---------	----------	------------	---------------------

El Instrumento en su primera edición consta de 62 declaraciones; 30 de ellas fueron planteadas en forma negativa y 32 en forma positiva. La puntuación asignada a cada respuesta se determinó como se detalla a continuación:

En los casos de declaraciones positivas, los valores dados a las categorías de respuesta son:

Acuerdo Total	Acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Desacuerdo Total
5	4	3	2	1

Para las declaraciones negativas las puntuaciones son:

Acuerdo Total	Acuerdo	Indeciso	Desacuerdo	Desacuerdo Total
1	2	3	4	5

El instrumento que se diseñó tiene el propósito de obtener información de las actitudes, sentimientos respecto sí mismo, valores, intereses, prejuicios y el enfoque que se tiene en relación a la calidad en el servicio.

En el diseño de este instrumento nos hemos centrado en dos teorías, la primera de ellas es la Terapia Racional Emotiva de Albert Ellis en la que se menciona que las creencias abstractas ó pensamientos racionales ó irracionales, suelen ser la expresión de los valores de las personas, el autor consideró que los valores son

conceptos sobre el comportamiento correcto e incorrecto, y que además es el sistema ético que orienta la conducta de los individuos que permite crear un parámetro de evaluación sobre los actos propios ó ajenos para tomar decisiones congruentes con lo que el individuo cree, así la diferencia que concede un sujeto a cada uno de los valores hace que su jerarquía sea personal y única y que cada persona forme su escala de valores por aceptación ú oposición de los valores del grupo social al que pertenece. El instrumento contiene declaraciones positivas y negativas de factores como la tolerancia a la frustración, la facilidad que muestran los individuos a evitar los problemas y responsabilidades antes que enfrentarlos, la seguridad en sí mismo, la influencia que tiene el entorno laboral en las actitudes de los servidores públicos y el enfoque ó idea general que se tiene respecto a la calidad de los servicios, este último factor basado en contenidos de la cultura de la calidad en el trabajo. El instrumento no fue dividido en áreas subtituladas para evitar que se ejerciera algún tipo de influencia en la respuesta del sujeto.

## **V PROCEDIMIENTO**

### **TRATAMIENTO.**

La impartición de la primera fase de cursos de capacitación que contempla el Programa, se llevó a cabo de la manera siguiente: El curso de Inducción al Servicio Público, S.E.P. se realizó en el período que comprende del 19 al 30 de Octubre de 1998 en tanto que el curso de Calidad en el Servicio se realizó del 04 al 31 de Noviembre del mismo año, ambos se realizaron en la tele aula de la Unidad de Telesecundaria con una duración de 20 horas cada curso, esto con el propósito de cumplir con lo estipulado en el PROMAP en cuanto al requisito de cubrir 40 horas de capacitación como mínimo al año para cada servidor público. De esta manera se cubrió en el año de 1998 al 50% del personal de apoyo y asistencia a la Educación, adscrito a dicha unidad administrativa.

Para llevar a cabo los cursos, el área de Recursos Humanos de la organización estudiada informó vía memorandum al Subdirector y Jefes



de Departamento que integran la Unidad de Telesecundaria, sobre la necesidad de capacitar al personal en los cursos del PROMAP, solicitando a cada una de las autoridades la designación del personal bajo su línea de mando para asistir a la capacitación, dando lugar a un primer grupo de veintidós servidores públicos designados por sus jefes inmediatos superiores para tomar los cursos referidos. Este primer grupo tomaría el curso de Inducción al Servicio Público, S.E.P. y al terminar aquellos que acreditaron el 80% de asistencia tomaron el curso de Calidad en el Servicio, señalando así que los veintidós trabajadores que iniciaron el primer curso acreditaron el segundo de ellos.

## **APLICACIÓN**

Ya que se contaba con dos grupos a estudiar: un grupo con la capacitación que constituía el 50 % de la población estudiada y otro grupo de igual número de trabajadores que no había recibido curso alguno de capacitación en calidad, para evitar la marcada influencia en las actitudes y comportamiento que puede tener un curso de

capacitación al término de éste, se procedió quince días después de haber concluido el último curso a la aplicación de la escala de verificación conductual para ambos grupos, misma que se realizó en el período del 1° al 10 de diciembre de 1998. El procedimiento para la contestación del cuestionario constó de los siguientes pasos:

- a) Presentación preliminar, en la cual se explicó el objetivo central de la investigación y se aseguraba al entrevistado el anonimato de sus respuestas.
- b) Se despejaban las dudas surgidas durante la aplicación.
- c) Se mantuvo una actitud neutral por parte de la persona responsable de aplicar el cuestionario para evitar dirigir las respuestas hacia alguna tendencia, propiciando con ello una actitud de respuesta libre.

## **RECOLECCIÓN DE LOS DATOS**

Al recibir las hojas de respuesta fueron clasificadas en dos grupos: El grupo "A" representado por aquellos trabajadores que no habían recibido cursos de capacitación (ANEXO C) y el grupo "B" de aquellos que habían acreditado los dos primeros cursos del PROMAP (ANEXO D), lo anterior para realizar la tabulación de los datos obtenidos de las respuestas de los trabajadores y el análisis estadístico correspondiente para realizar una comparación entre las respuestas obtenidas de ambos grupos y comprobar la hipótesis de esta investigación.

## **ANÁLISIS DE LOS DATOS.**

A los cuestionarios de ambos grupos, se les aplicó por igual un proceso de codificación, descrito en el apartado del Instrumento que se diseñó, los resultados fueron capturados en hojas de cálculo de Excel; una para el grupo sin capacitación (grupo A) y otra para el grupo capacitado (grupo B). En cada hoja de cálculo se construyó una matriz en la que se relaciona a cada individuo con la respuesta que asignó a cada una de las declaraciones, para posteriormente realizar un análisis

estadístico para obtener los resultados comparativos que permitan sustentar la hipótesis definida.

### **ANÁLISIS DE ÍTEMES.**

La escala de verificación de actitudes fue sometida a una metodología para el análisis de Direccionalidad y Discriminación iniciado a través del cálculo del valor factorial que indica la dirección del peso positivo ó negativo para cada una de las escalas. El análisis de Direccionalidad se llevó a cabo a través de una fórmula derivada de la Correlación Gamma. Así mismo el cálculo del Índice de Discriminación de ambos grupos se realizó calificando a todos los sujetos y se procedió a dicotomizarlos con respecto al total de las escalas completas.

El instrumento que se diseñó contiene 62 declaraciones, sin embargo con las tabulaciones obtenidas de las hojas de respuesta y los cálculos descritos de consistencia interna, se procedió a eliminar 27 declaraciones para terminar con un instrumento de 35 ítems que

obtuvieron las más altas puntuaciones de dicho estudio (ANEXO E). De esta manera el instrumento definitivo que contiene 35 declaraciones fue tomado en cuenta para el análisis estadístico comparativo de los grupos estudiados, además se determinó su confiabilidad y precisión reduciendo la varianza del Instrumento ó tendencia a inclinarse en una sola dirección, de igual manera se confirmó su validez de contenido para lo que se pretende medir.

### **ELECCIÓN DE LA PRUEBA ESTADÍSTICA.**

En relación al tamaño de la población estudiada; n=44 se utilizó como prueba estadística para la comprobación de la hipótesis, la “t de student” mediante la formula que se aplica a muestras independientes.

$$t = \frac{[ Mx - My ]}{\sqrt{\frac{Sx^2}{nx} + \frac{Sy^2}{ny}}}$$

*El coeficiente para aceptar el resultado es del 95% de confianza y un nivel de probabilidad de P=.05, el análisis de los factores que integran el instrumento y como resultado de la comparación de los*

resultados en ambos grupos se consideraron como significativos a aquellas puntuaciones iguales ó superiores a  $t= 2.4233$ .

Los resultados obtenidos en cada uno de los factores de ambos grupos se presentan a continuación:

**Tabla 1 Puntajes T**

Factores	1	2	3	4	5	6	F	I	E	R	A
Grupo A	50.62	51.83	47.52	48.27	51.02	46.38	54.88	44.08	58.54	59.29	59.62
Valores Críticos	6.30	4.58	7.38	5.41	4.26	5.57	5.99	2.87	2.19	0.78	0.47
Grupo B	49.38	48.17	52.48	51.73	48.98	<b>53.62</b>	45.12	<b>55.92</b>	41.46	40.71	40.38
Valores Críticos	2.97	4.41	1.34	3.62	4.95	2.49	1.05	3.10	0.18	0.31	0.02
Resultado	-0.405	-1.219	1.680	1.151	-0.671	<b>2.550</b>	-3.679	<b>4.844</b>	-11.11	-17.76	-27.49

Así mismo se realizó un análisis sobre la tendencia en las respuestas de los sujetos, en dicho estudio se detectó en la respuesta el grado de:

- Fanatismo.
- Indecisión.
- Evasión.
- Reticencia y
- Aquiescencia ó consentimiento.

Los resultados obtenidos en dicha prueba (FIERA) se muestran en la Tabla 1, con un nivel de probabilidad  $P=.01$

## **VI ANÁLISIS Y RESULTADOS**

### **INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS**

Se observó en el análisis estadístico comparativo de los grupos “A” y “B”, que los parámetros obtenidos carecen de significación (Tabla 1), salvo el factor número 6, mismos que se interpretarán a continuación.

En los factores número 1, 2 y 5 que representan; el primero de ellos, los principios básicos y enfoque de la calidad en los servicios, el segundo, la responsabilidad y estoicismo que se manifiesta ante los problemas y actividades que significan poco placer, disciplina y esfuerzo y el quinto que contempla la seguridad que muestran los individuos en sí mismo cuando se plantea esta situación cognitivamente como deseable ó esperada. Los resultados obtenidos indican una mayor puntuación entre el personal que no ha tomado los cursos de capacitación.

En los factores número 3 y 4 que representan respectivamente la influencia que produce el entorno ó clima laboral en las actitudes del



personal y el segundo de ellos la manifestación de los sujetos hacia la perfectibilidad en su quehacer, tratando de conseguir realizar las actividades de manera exitosa. Si bien muestran estos factores un parámetro superior entre el personal que ha recibido los cursos, dicha puntuación resulto nula en cuanto a significación.

En el factor único que se observó significativo el impacto de la capacitación, es el factor número 6 definido en el instrumento como la tolerancia a la frustración, en el que se califica la actitud que muestran los sujetos ante imprevistos, eventos ó circunstancias que están fuera de sus expectativas, creando respuestas desorganizadas emocionales, intelectuales y conductuales, el planteamiento racional en este esquema cognitivo es el siguiente: “ es deseable que las cosas sucedan según mis expectativas, sin embargo puedo tolerar y desempeñarme a pesar de que no lo sean ”.

El resultado de la prueba *FIERA*, muestra un puntaje significativo en el factor de INDECISIÓN en aquellos sujetos que tomaron los cursos de capacitación, interpretando que su respuesta es más uniforme entre los

individuos, existiendo así más consistencia en el criterio de respuesta en el grupo B.

En el grupo A, se observó un mayor grado de RETICENCIA, AQUIESCENCIA, EVASIÓN Y FANATISMO en las respuestas de los individuos que lo integran

## **COMENTARIOS**

El área de estudio de esta investigación fue el Subprograma IV del PROMAP; Dignificación, Profesionalización y Ética del servidor público, concentrándose el estudio en la acción de “Actualización de conocimientos y habilidades”, sin embargo se comentarán a continuación las líneas de acción restantes.

### *Sistema de Selección.*

Cierto es, que se instrumentó y operó en la Dirección de Personal de la S.E.P. un sistema de reclutamiento y selección de personal en agosto de 1998 a fin de procurar que quienes presten servicios en la

Administración pública, sean personas de probadas cualidades y capacidades, sin embargo, dicho sistema solo aplica al personal operativo, quedando excluido del sistema de selección el personal de mandos medios y superiores, quienes considero deben ser sujetos de dicho filtro ya que jugarán un papel importante dentro de la organización como promotores y agentes del cambio que se pretende. Las habilidades, capacidades, intereses y aspiraciones del personal de mando deben ser evaluadas para poder aspirar a ocupar puestos de jerarquía en la administración pública, de esta manera se debe romper con la vieja práctica de seleccionar a dicho personal en base a criterios subjetivos (*le fue ofrecido el puesto ó lo obtuvo por recomendación*) sin comprobar a priori su capacidad para desempeñarse en el empleo.

#### *Sistema Integral de Desarrollo de Recursos Humanos.*

En relación a esta acción, existe un sistema de información electrónica de la Dirección de Personal de la S.E.P. en línea con las unidades administrativas, que permite operar movimientos de personal como: contrataciones, promociones, bajas y disponibilidad de

lineamientos y normatividades para la administración de personal, que más que un sistema “Integral de desarrollo de recursos humanos”, constituye una herramienta básica e indispensable para quien tiene la responsabilidad de administrar la oficina de Recursos Humanos de la Unidad de Telesecundaria.

#### *Sistemas de reconocimiento.*

Los sistemas de reconocimiento existentes, promueven estímulos económicos, principalmente ligados a la antigüedad en el empleo.

#### *Clima Laboral*

Considero que aunado a la capacitación del personal, la instrumentación de un estudio de diagnóstico del clima organizacional y la propuesta de mejoras en los aspectos que se observaron débiles del resultado de dicho diagnóstico, son la piezas fundamentales para lograr un cambio en la cultura organizacional; las actitudes y la forma de

trabajar de la organización en su conjunto. En la organización estudiada, en 1999 se aplicó un instrumento de análisis de clima laboral, el resultado arrojó las siguientes conclusiones:

- Los jefes deben mejorar su capacidad y habilidad para expresar sus órdenes y expectativas a los subordinados.
- Deben mejorar la habilidad para hacer frente a posibles contratiempos e identificar fácilmente los problemas.
- Ser más apto para ordenar las actividades a realizar de acuerdo a los objetivos establecidos por la Institución.
- Desarrollar el talento para impulsar y lograr la satisfacción de los empleados en proporción con los esfuerzos que se obtienen para el logro de las metas.
- Motivar e impulsar el desarrollo personal y profesional de sus subordinados.

- Mostrar disposición para ofrecer a su personal la oportunidad de desarrollar su potencial a través de experiencias de capacitación y actualización.

Los resultados están ahí, sin embargo las propuestas de mejora aún no han sido instrumentadas.

## VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones generales del estudio son las siguientes:

De acuerdo con los resultados del instrumento aplicado, puede afirmarse que el Programa de capacitación aplicado en el personal de la Unidad de Telesecundaria de manera aislada para el desarrollo de actitudes favorables y de calidad en los servicios, no produce efectos significativos, salvo el resultado obtenido en el factor de la tolerancia que manifiestan los individuos a la frustración. En términos generales se acepta la Hipótesis definida para esta investigación.

Considerando los resultados del instrumento aplicado y del análisis del clima organizacional, los servidores públicos que ocupan puestos de jerarquía, son pieza clave para promover y alentar el cambio y mejoramiento continuo en la organización y para ello es necesario que asuman el compromiso y la responsabilidad de la posición estratégica que juegan en dicho proceso, pues ellos generalmente guían y generan formas de trabajar, reglas y normas de conducta.

El aprendizaje y desarrollo de valores y de calidad es un acto voluntario y como tal debe ser considerado; implica un cambio de adentro hacia fuera. El gobierno federal no puede exigir calidad por decreto, más bien, debe contribuir al desarrollo de personas con calidad.

Se establecieron las siguiente recomendaciones:

- Un curso de capacitación elaborado aisladamente, pensando en el contenido del curso que demuestra la importancia que tiene el cliente y su satisfacción, es insuficiente si no se enseña al empleado a demostrar conductualmente esos conocimientos y actitudes. En un curso de capacitación en el que se pretende mejorar el servicio a los clientes debe contener acciones de cambio de actitudes razonadas, afectivas y conductuales.
  
- Como recomendación manifiesto que como primer paso para aprender a saber hacer las cosas bien, se debe involucrar a la



alta dirección antes que a los demás miembros de la organización, pues ésta puede derramar en sus subordinados, la cultura de calidad en el servicio, predicando con el ejemplo y no a la inversa.

- El conjunto de valores, creencias, formas de pensar, de actuar y de sentir de un individuo en grupo es la cultura y la propuesta es ir en pro de una nueva cultura del servicio, en la que comulguen desde el más alto directivo hasta el último de los niveles jerárquicos, sin ser sólo parte del discurso.
  
- Una nueva cultura no puede definirse si antes no se toma en serio al ser humano; se le debe proporcionar las herramientas y condiciones de cambio y de crecimiento. Para ello se requieren estrategias de comunicación y liderazgo efectivo, no de mandatos, de programas aislados de capacitación. Que los directivos no se limiten a mandar a un curso a sus empleados, sino que los acompañen en la capacitación.

Para finalizar, haciendo mención de los cambios que vive nuestro país, principalmente de orden político, la próxima Administración Pública ha manifestado la seguridad de dar continuidad a las acciones de modernización y calidad en los servicios públicos. En teoría el PROMAP busca el camino correcto sin embargo ¿Será el próximo gobierno quien consolide el cambio demandado en los servicios que ofrece la Administración Pública?

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Kerlinger, F. (1982): **Investigación del comportamiento**. México: Interamericana.
- Arías, F. (1978): **Administración de recursos humanos**. México: Trillas.
- Ellis, A. (1998): **La terapia racional emotiva**. Ponencia presentada en el 4° encuentro de capacitación y desarrollo "un espacio para la calidad". México.
- Roel, S (1997): **El programa de modernización de la administración pública**. *Rev. Prospectiva*. Núm. 8, pp. 3-9.
- Cerezo, R. (1997): **Situación actual de los servidores públicos**. *Rev. Prospectiva*. Núm. 8, pp. 66-69.
- Martínez, R. (1998): **La modernización de las administraciones Públicas y su tránsito hacia el modelo post burocrático**. *Rev. Prospectiva*. Núm. 9, pp. 48-53.
- Zubizarreta, A. (1986): **La aventura del trabajo intelectual**. México: Addison-wesley iberoamericana.
- Mintzberg, H. (1993): **Pensamiento estratégico**. México: McGraw Hill.

Krass, E. (1991): **La administración mexicana en transición.** México: Iberoamericana.

Cantú, H. (1997): **Desarrollo de una cultura de calidad,** México: McGraw Hill.

Valencia, J. (1997): **Modernización de la administración pública.** *Rev. Prospectiva*, Núm. 8, pp. 28-30.

Pardo, J. (1997): **La administración pública en tiempos de cambio político.** *Rev. Prospectiva*, Núm. 8, pp. 15-18.

Uvalle, R. (1997): **Las transformaciones del estado y la Administración pública en la sociedad contemporánea.** México: Instituto de administración pública del estado de México.

Newstrom, J. (1988): **Comportamiento humano en las organizaciones.** México: McGraw Hill.

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. (28 de mayo de 1996): **Programa de modernización de la administración pública 1995-2000.** Diario oficial de la federación, pp. 50-80.

Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo. (1997) **Planeación estratégica.** México.

Unidad de Telesecundaria. (1994) **Manual de organización.** México.

Secretaría de contraloría y desarrollo administrativo. (1997)  
**Metodología de modernización para la administración pública.**  
México.

Colunga, C. (1995): **La calidad en el servicio.** México: Panorama.

Münch, L. (1996): **Más allá de la excelencia y la calidad total.** México:  
Trillas

Aguilar, E. (1995): **Trabajar con optimismo inteligente.** México: Árbol.

Rosado, M. (1998): **Metodología de investigación,** Material inédito.  
México.

Rosado, M. (1998): **Taxonómias no tradicionales,** Material inédito.  
México.

Rosado, M. (1998): **Estadística aplicada,** Material inédito.  
México.

Chiavenato, I. (1994): **Administración de recursos humanos.** México:  
McGraw Hill.

Crisp, P. (1992): **Doce pasos hacia la auto superación cómo prepararse para triunfar en los tiempos difíciles.** México:  
Iberoamericana.

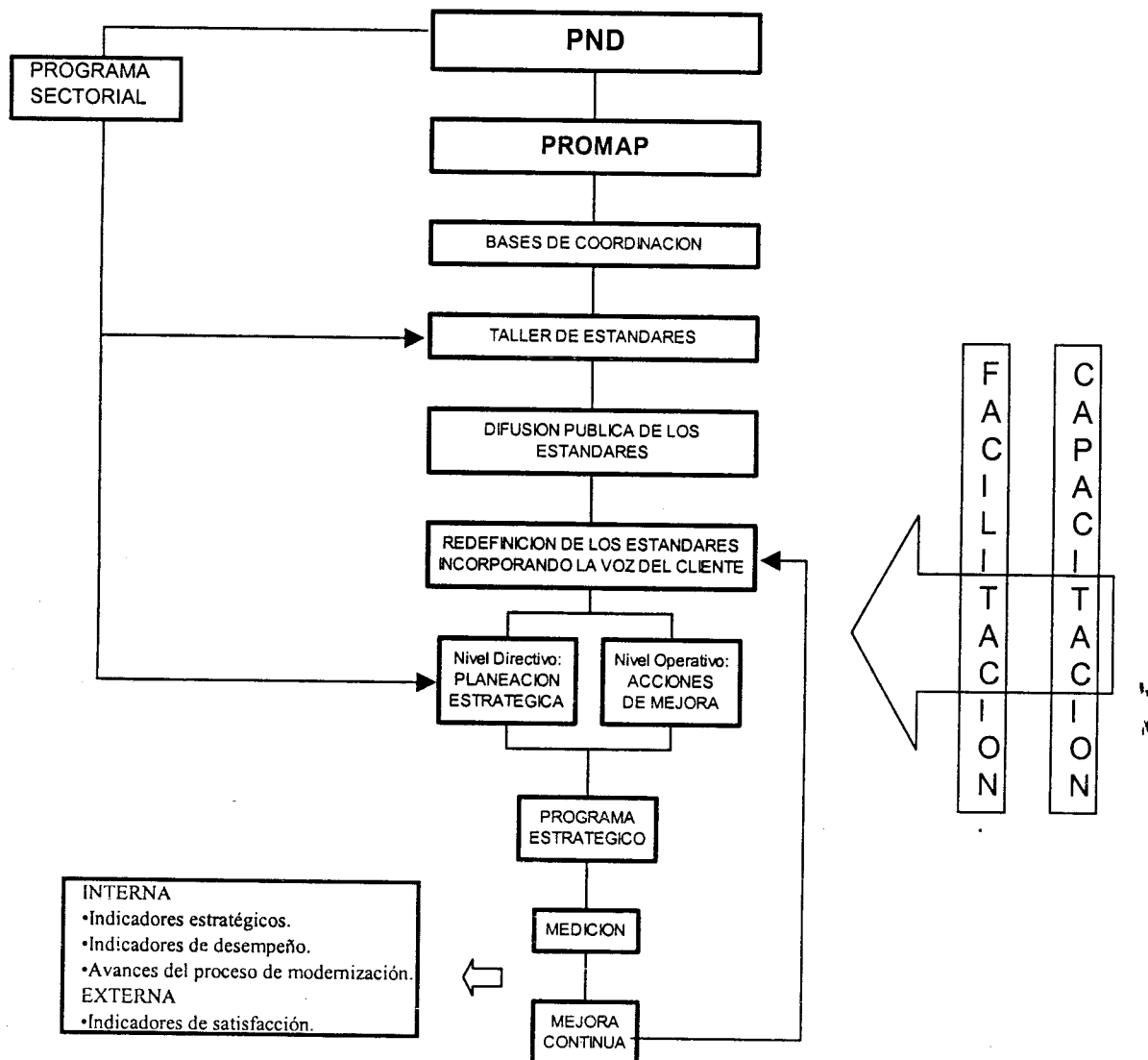
Bone, D. (1992): **Calidad en el trabajo, guía personal de estándares profesionales**. México: Iberoamericana.

Santana, L. (1995): **Fulgor y decadencia de la administración pública**. Puerto Rico: La torre del viejo.

Chapman, N. (1992): **Actitud**. México: Iberoamericana.

## ANEXO A

## Metodología de modernización para la A.P.F.



## ANEXO B

### PERSONAL AGRUPADO DE ACUERDO A SU FUNCION

NOMBRE	PUESTO	SUELDO	ANTIGÜEDAD	PREPARACION
<b>FUNCIONES SECRETARIALES</b>				
1 RIVERA CARRILLO MARTHA	JEFE DE OFICINA	3164.14	6	CARR. COM.
2 SEDANO FUENTES RAQUEL	SRIA. DE APOYO	2610.06	16	CARR. COM.
3 CASTILLO FERNANDEZ GLORIA	SRIA. DE APOYO	2538.72	4	BACHILL.
4 FLORES RAMIREZ MA. EUGENIA	SRIA. DE APOYO	2578.74	9	CARR. COM.
5 HERNANDEZ GARCIA GUADALUPE	SRIA. EJEC. "D"	2886.88	15	BACHILL.
6 FLORES CUENCA LETICIA	ANALISTA ADMVO.	2953.3	8	CARR. COM.
7 BARCENAS GONZALEZ MARGARITA	SRIA. EJEC. "A"	3656.5	13	CARR. COM.
8 VELEZ HERNANDEZ LAURA GPE.	DIBUJANTE	2848.96	10	CARR. COM.
9 NUÑEZ CASTAÑEDA ROSARIO	SRIA. DE APOYO	2570.48	8	CARR. COM.
10 GARCIA MARTINEZ LIZBETH	ADMVO. ESPECIALIZ.	2522.76	1	BACHILL.
11 FLORES HERRERA FELIPA	SRIA. DE APOYO	2610.06	18	SECUND.
<b>APOYO EN LA CAPTURA Y ELAB. DE MAT. IMPRESOS</b>				
12 AURGUELLES RODRIGUEZ RAUL	COORD. DE ESC. DE LIBR.	3369.96	1	LICENC.
13 ESPINOSA ESTRADA JUANITA	COORD. DE ESC. DE LIBR.	3369.96	1	LICENC.
14 HERNANDEZ LUNA VALERIA	COORD. DE ESC. DE LIBR.	3369.96	1	LICENC.
15 DIEGO GUZMAN ELVIA	COORD. DE ESC. DE LIBR.	3369.96	1	LICENC.
16 ORDOÑEZ ARANGO PATRICIA	SRIA. DE APOYO	2610.06	15	CARR. COM.
17 GALVAN OSORNIO ABIGAIL	ADMVO. ESPECIALIZ.	2609.5	14	SECUND.
18 CASTILLO GRACIANO MARISOL	JEFE DE OFICINA	3164.14	9	BACHILL.
19 MARTINEZ BOLAÑOS HERLINDA	SRIA. DE APOYO	2538.72	4	CARR. COM.
20 MORILLAS MEDINA MARITZA	ANALISTA ADMVO.	2961.14	7	BACHILL.
<b>APOYO BIBLIOTECARIO</b>				
21 MORA ESPINOSA WILFRIDO	COORD. DE ESC. DE LIBR.	3408.38	5	LICENC.
22 RENTERIA GONZALEZ ISABEL	COORD. DE ESC. DE LIBR.	3408.38	9	LICENC.
23 CORDOVA SALINAS MARTIN	ESPECIALISTA TEC.	2971.38	5	BACHILL.
24 CERVANTES GARCIA SUSANA	ANALISTA ADMVO.	2961.14	9	BACHILL.
25 ROQUE GARZA JESUS	COORD. DE ESC. DE LIBR.	3408.38	8	LICENC.
<b>APOYO ADMINISTRATIVO</b>				
26 OLGUIN ANTONIO FLORENTINO	COORD. DE ESC. DE LIBR.	3415.88	14	BACHILL.
27 TORRES MORALES GEORGINA	SRIA. EJEC. "D"	2823.18	6	SECUND.
28 ESTRADA TAPIA TAMARA	SRIA. DE APOYO	2578.74	6	LICENC.
29 MARTINEZ ADRIAN CRISTINA	JEFE DE OFICINA	3124.12	5	BACHILL.
30 GUADARRAMA MENDEZ FEDERICO	TECNICO SUPERIOR	3846.46	18	LICENC.
31 AVILES HERNANDEZ MARIO	TECNICO SUPERIOR	3825.76	6	CARR. COM.
32 DOMINGUEZ ZAMORANO SAMUEL	ESPECIALISTA TEC.	2986.86	10	PRIMARIA
33 RUBIO OLVERA ROMAN	TECNICO SUPERIOR	3846.46	18	CARR. COM.
34 RUIZ CORTES ALFREDO	JEFE DE OFICINA	3241.2	14	BACHILL.
35 RODRIGUEZ GARCIA FRANCISCO	ANALISTA ADMVO.	2961.14	7	BACHILL.
36 LOPEZ CUEVAS MIGUEL ANGEL	JEFE DE OFICINA	3124.12	5	BACHILL.
37 SALAS RAMIREZ CONSUELO	SRIA. DE APOYO	2578.74	6	BACHILL.
<b>SERVICIOS Y MENSAJERIA</b>				
38 MATEO MATEO JOSEFINA	AGENTE DE INF.	2564.9	6	PRIMARIA
39 MOLINA CARACHURE ASCENCION	OF. DE SERVS.	2594.1	18	PRIMARIA
40 MARTINEZ ANGELITTA	OF. DE SERVS.	2570.62	10	PRIMARIA
41 CARMONA SOSA JESUS NICOLAS	CHOFER	2939	1	SECUND.
42 TOVAR ZUÑIGA FERNANDO	TEC. MEDIO	2745.1	8	SECUND.
43 LOPEZ SANCHEZ JOSE LUIS	ASIST. SERVS.	2359.36	1	SECUND.
44 TULE JIMENEZ TRINIDAD	ESP. SIST. CAPAC.	2869.32	16	PRIMARIA



## ANEXO C

### PERSONAL QUE NO HA TOMADO CURSOS DE CAPACITACION

NOMBRE	PUESTO	SUELDO	ANTIGÜEDAD	PREPARACION
1 DOMINGUEZ ZAMORANO SAMUEL	ESPECIALISTA TEC.	2986.86	10	PRIMARIA
2 MARTINEZ ADRIAN CRISTINA	JEFE DE OFICINA	3124.12	5	BACHILL.
3 VELEZ HERNANDEZ LAURA GPE.	DIBUJANTE	2848.96	10	CARR. COM.
4 FLORES CUENCA LETICIA	ANALISTA ADMVO.	2953.3	8	CARR. COM.
5 HERNANDEZ GARCIA GUADALUPE	SRIA. EJEC. "D"	2886.88	15	BACHILL.
6 MATEO MATEO JOSEFINA	AGENTE DE INF.	2564.9	6	PRIMARIA
7 CASTILLO GRACIANO MARISOL	JEFE DE OFICINA	3164.14	9	BACHILL.
8 GALVAN OSORNIO ABIGAIL	ADMVO. ESPECIALIZ.	2609.5	14	SECUND.
9 TOVAR ZUÑIGA FERNANDO	TEC. MEDIO	2745.1	8	SECUND.
10 OLGUIN ANTONIO FLORENTINO	COORD. DE ESC. DE LIBR.	3415.88	14	BACHILL.
11 HERNANDEZ LUNA VALERIA	COORD. DE ESC. DE LIBR.	3369.96	1	LICENC.
12 DIEGO GUZMAN ELVIA	COORD. DE ESC. DE LIBR.	3369.96	1	LICENC.
13 TORRES MORALES GEORGINA	SRIA. EJEC. "D"	2823.18	6	SECUND.
14 RIVERA CARRILLO MARTHA	JEFE DE OFICINA	3164.14	6	CARR. COM.
15 SEDANO FUENTES RAQUEL	SRIA. DE APOYO	2610.06	16	CARR. COM.
16 MARTINEZ BOLAÑOS HERLINDA	SRIA. DE APOYO	2538.72	4	CARR. COM.
17 NUÑEZ CASTAÑEDA ROSARIO	SRIA. DE APOYO	2570.48	8	CARR. COM.
18 AURGUELLES RODRIGUEZ RAUL	COORD. DE ESC. DE LIBR.	3369.96	1	LICENC.
19 AVILES HERNANDEZ MARIO	TECNICO SUPERIOR	3825.76	6	CARR. COM. ✓
20 GUADARRAMA MENDEZ FEDERICO	TECNICO SUPERIOR	3846.46	18	LICENC.
21 FLORES RAMIREZ MA. EUGENIA	SRIA. DE APOYO	2578.74	9	CARR. COM.
22 BARCENAS GONZALEZ MARGARITA	SRIA. EJEC. "A"	3656.5	13	CARR. COM.

## ANEXO D

## PERSONAL QUE HA TOMADO CURSOS DE CAPACITACIÓN

NOMBRE	PUESTO	SUELDO	ANTIGÜEDAD	PREPARACION
1 ROQUE GARZA JESUS	COORD. DE ESC. DE LIBR.	3408.38	8	LICENC.
2 ESTRADA TAPIA TAMARA	SRIA. DE APOYO	2578.74	6	LICENC.
3 RENTERIA GONZALEZ ISABEL	COORD. DE ESC. DE LIBR.	3408.38	9	LICENC.
4 CASTILLO FERNANDEZ GLORIA	SRIA. DE APOYO	2538.72	4	BACHILL.
5 CARMONA SOSA JESUS NICOLAS	CHOFER	2939	1	SECUND.
6 RUIZ CORTES ALFREDO	JEFE DE OFICINA	3241.2	14	BACHILL.
7 LOPEZ SANCHEZ JOSE LUIS	ASIST. SERVS.	2359.36	1	SECUND.
8 MORA ESPINOSA WILFRIDO	COORD. DE ESC. DE LIBR.	3408.38	5	LICENC.
9 CERVANTES GARCIA SUSANA	ANALISTA ADMVO.	2961.14	9	BACHILL.
10 MARTINEZ ANGELITA	OF. DE SERVS.	2570.62	10	PRIMARIA
11 CORDOVA SALINAS MARTIN	ESPECIALISTA TEC.	2971.38	5	BACHILL.
12 GARCIA MARTINEZ LIZBETH	ADMVO. ESPECIALIZ.	2522.76	1	BACHILL.
13 RODRIGUEZ GARCIA FRANCISCO	ANALISTA ADMVO.	2961.14	7	BACHILL.
14 SALAS RAMIREZ CONSUELO	SRIA. DE APOYO	2578.74	6	BACHILL.
15 ORDOÑEZ ARANGO PATRICIA	SRIA. DE APOYO	2610.06	15	CARR. COM.
16 TULE JIMENEZ TRINIDAD	ESP. SIST. CAPAC.	2869.32	16	PRIMARIA
17 MOLINA CARACHURE ASCENCION	OF. DE SERVS.	2594.1	18	PRIMARIA
18 RUBIO OLVERA ROMAN	TECNICO SUPERIOR	3846.46	18	CARR. COM.
19 LOPEZ CUEVAS MIGUEL ANGEL	JEFE DE OFICINA	3124.12	5	BACHILL.
20 MORILLAS MEDINA MARITZA	ANALISTA ADMVO.	2961.14	7	BACHILL.
21 FLORES HERRERA FELIPA	SRIA. DE APOYO	2610.06	18	SECUND.
22 ESPINOSA ESTRADA JUANITA	COORD. DE ESC. DE LIBR.	3369.96	1	LICENC.

## ANEXO E

**INSTRUCCIONES:** Lea cuidadosamente cada una de las siguientes declaraciones y marque con una “X” dentro de los paréntesis de la hoja de respuestas la opción que concuerda con lo que usted piensa. Por favor sea sincero, esta información es confidencial.

1. Me molesta que me digan como mejorar mi trabajo.
2. Prefiero volver a hacer un trabajo dedicándole tiempo fuera de mi horario, que presentarlo con un solo error.
3. Trato de afrontar los trabajos fastidiosos y hacerlos cuanto antes.
4. Disfruto todas las actividades por si mismas, sin importar lo bueno o malo que sea para realizarlas.
5. Normalmente tomo las decisiones tan pronto como puedo.
6. Siempre que proporciono algún servicio, procuro cumplir con las especificaciones del solicitante (cliente)
7. Normalmente aplazo las decisiones importantes.
8. Aunque me gusta recibir la aprobación de los demás, no tengo necesidad real de ello.
9. Aun cuando existen condiciones negativas en mi centro de trabajo, cumplo con las tareas que me han sido asignadas.
10. Es mejor prever los problemas y no tener que remediarlos después.
11. Considero como servidor publico que lograr la satisfacción de los clientes en el gobierno federal, no es tan importante
12. Si tengo que hacer algo lo hago a pesar de que no sea agradable.
13. Trabajar cerca de una persona alegre u optimista hace que el trabajo sea agradable.
14. No creo que mi actitud contribuya a una mayor armonía en el ambiente de trabajo.
15. Procuro alejar de mi mente los factores negativos que me rodean, así me ubico en un mejor estado mental para enfrentar los problemas.
16. Es importante que en un programa de calidad se involucre a todas las autoridades.
17. Trabajar en un ambiente negativo es difícil, sin embargo procuro conservar una actitud positiva.
18. Me fastidia que los demás sean mejores que yo en algo.
19. Si hay cosas que me desagradan, opto por ignorarlas.
20. Me gusta competir en todas las actividades aunque los demás sean mejores que yo
21. Cuando proporciono un servicio o realizo una actividad por rutinaria que sea, busco mejorar el nivel de realización.
22. No me gustan las responsabilidades.
23. Procuro tratar a los demás como deseo que me traten
24. Disfruto hacer bien las cosas, aunque nadie lo sepa mas que yo.
25. Ser criticado es algo fastidioso pero no perturbador.
26. Me resulta difícil hacer las tareas que no son de mi agrado.
27. Trato de cumplir en tiempo y forma las tareas que me son solicitadas

28. Evito las cosas que no puedo hacer bien.
29. Si detecto errores en el trabajo que estoy realizando, los corrijo antes de entregarlo al solicitante.
30. Tengo considerable preocupación por lo que la gente piensa de mí
31. Es más importante la rapidez para entregar un trabajo que la calidad que se requiere.
32. Si el trabajo que realizo tiene “uno que otro error”, así lo entrego y lo corrijo solo si me lo exigen.
33. Las autoridades son pieza clave para propiciar condiciones de cambio que se requieren para la adopción de un programa de calidad.
34. Cuando detecto un error en el trabajo de alguno de mis compañeros no se lo hago saber ya que no es mi responsabilidad.
35. No tengo por que tratar bien a los demás, si yo no recibo un buen trato.

***¡AGRADEZCO SU VALIOSA COLABORACION;***