

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



“Prácticas de Desarrollo Organizacional en la Administración Pública”
Oficialía Mayor de Gobierno B.C.

Tesis que presenta:
Alberto Romano Romero
Para obtener el grado de Maestro en Administración Pública

Director de Tesis:
Dr. Luis Enrique Concepción Montiel

Mexicali, Baja California; Julio de 2011

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
Antecedentes.....	2
Justificación.....	2
Planteamiento del Problema.....	4
Preguntas de Investigación.....	7
Objetivos (Generales y Específicos).....	7
Hipótesis.....	8
Metodología.....	8

CAPITULO I

La Administración de lo Privado a lo Público

1.- Enfoques Históricos de la Administración.....	15
1.1.-Enfoque Clásico de la Administración.....	16
1.2.- Enfoque humanístico de la Administración.....	18
1.3.- Enfoque neoclásico de la Administración.....	19
1.4.-Enfoque estructuralista de la administración.....	20
1.5.-Enfoque del comportamiento en la administración.....	22
1.5.1. Teoría del Desarrollo Organizacional.....	24
1.6.-Enfoque Sistémico de la Administración.....	24
1.7.-Enfoque Situacional de la Administración.....	25
1.8 Etapas.....	26

CAPITULO II

Nueva Gestión Pública y Desarrollo Organizacional

2.1.- Nueva Gestión Pública.....	29
2.2.- Paradigmas, público - privado.....	30
2.3.- Prácticas Desarrollo Organizacional.....	31

CAPÍTULO III

El Desarrollo Organizacional en Oficialía Mayor de Gobierno

3.1.-Oficialía Mayor del Estado de Baja California.....	40
3.2.-Misión y Visión.....	40
3.3.-Objetivos.....	41
3.4.-Estructura.....	42
3.5.- Departamento de Desarrollo Organizacional.....	42

3.5.1.- Funciones.....	43
3.5.2.- Practicas en la Dependencia.....	45
3.5.3.- Competencias organizacionales y Funcionales.....	46
3.5.4.- Evaluación.....	48
3.5.5.- Proceso de evaluación.....	53
3.5.6.- Estímulos y reconocimientos.....	55

CAPITULO IV

Encuestas, Análisis de Resultados

4.1.- Metodología.....	56
4.2.- Primera parte.....	57
4.3.-Segunda parte.....	59
4.4.- Tablas cruzadas.....	61

CONCLUSIONES.....	60
--------------------------	-----------

BIBLIOGRAFÍA.....	65
--------------------------	-----------

ANEXOS

a) Cédula encuesta.....	69
b) Estadísticas Calidad Servicios BC.....	71
c) Eje 6 PED.....	72
d) Estructura Ejecutivo del Estado B.C.....	73
e) Estructura Oficialía Mayor B.C.....	74
f) Matriz de Consistencia.....	75
g) Resúmenes de Casos.....	77
h) Gráficos de porcentajes.....	78

INTRODUCCIÓN

El presente estudio abordó el tema “Prácticas de Desarrollo Organizacional en la Administración Pública”, el cual se habla de su origen y evolución en las organizaciones privadas. Lo cual se hace indispensable que esto se retome en lo público con el objetivo de contribuir al fortalecimiento de la organización desde el interior con su personal y por consecuencia que se proyecte hacia el exterior, ofreciendo mejores servicios que satisfagan en cierto grado las necesidades de los usuarios, viéndose desde la perspectiva de brindar mejores servicios, aclarando que una aplicación lineal de las estrategias de Desarrollo Organizacional (DEO) que han dado éxito a las organizaciones privadas, está limitada su aplicación a las organizaciones pública, por lo tanto, en este estudio se abordará prácticas de DEO que se pueden ser aplicables en lo público, además de que estos dos tipos de organizaciones cuentan con una visión y misión distintas. Siendo el DEO, parte de la administración contemporánea que busca obtener ventajas competitivas a través de la gente. Como todo un proceso de mejora interna, donde se da mayor importancia sobre cualquier otro recurso, a las personas, como fuente de éxito sustentable que disponen las organizaciones, que generan valores agregados de los servicios que se ofrecen.

ANTECEDENTES

La Administración Pública por ser considerada una actividad monopólica natural del Estado, ha tenido un escaso avance en su mejora organizacional, como es en la implantación de las nuevas prácticas para un desarrollo organizacional, las cuales provienen de lo privado, donde este tipo de organizaciones se encuentran dentro de un contexto de competencia cada vez más global, que para poder sobrevivir en el mercado han hecho uso de ventajas competitivas. Entonces en lo público, al no estar en un escenario similar a lo privado, ha provocado que en la Administración Pública (A.P.) no se cuente con una flexibilidad organizacional, la cual es necesaria para tener una eficiente capacidad de reacción oportuna en la toma de decisiones estratégicas y adaptación ante los cambios en las problemáticas emergentes actuales que exigen nuevas estrategias para su solución. Porque las problemáticas actuales no son las mismas que en tiempos anteriores, ya que todas las organizaciones son sistemas en movimiento y que interactúan con su entorno.

El Desarrollo Organizacional, plantea que los conocimientos y prácticas de la ciencia del comportamiento son fundamentales para que las organizaciones obtengan una mayor eficacia, incluyendo además una mayor calidad de vida en el trabajo y un aumento de la productividad. La cual proviene del enfoque del comportamiento de la administración

JUSTIFICACION

En la Administración contemporánea, la manera de llevar a cabo el Desarrollo Organizacional, son la implantación de una serie de prácticas, como: la descentralización de las actividades, estructuras más planas, capacitación constante al personal, fortalecimiento de la cultura organizacional para una satisfacción de empleo, entre otras, las cuales se describirán más adelante, y que además el que la organización cuente con una fortaleza de reacción para decidir acorde a las necesidades.

Aportes

Entre los aportes de este trabajo en temas que están contenidos en el gobierno federal y el gobierno del estado, en el primero con el Programa Especial de Mejora a la Gestión en la Administración Pública Federal (2008-2012), gestionado por la Secretaría de la Función Pública, donde se pretende eficientizar las actividades públicas con una visión de que el ciudadano confíe en sus autoridades públicas, con un gobierno eficiente, honesto y transparente.

En el Plan Estatal de Desarrollo (PED¹) de Baja California (2008-2013), en el Eje 6 “El gobierno al Servicio de la Gente”, donde el Gobierno debe continuar con sus actividades cotidianas al tiempo que va mejorando sus procedimientos administrativos para incrementar su capacidad de respuesta a las demandas sociales.

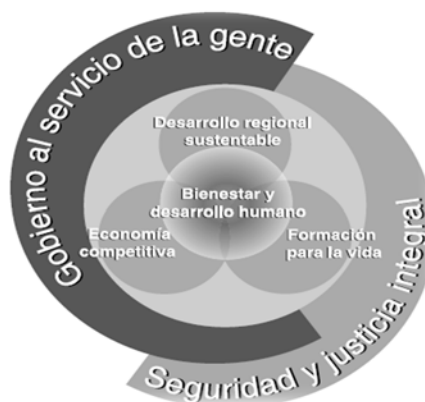


Figura 1. Estrategia Integral del PED 2008-2012

¹ El Plan Estatal de Desarrollo es el instrumento de planeación, elaborado por sociedad y gobierno, en el que se basarán las decisiones del Estado de Baja California, en materia de gasto e inversión para la aplicación de los recursos públicos, se constituye como el documento base para la gestión gubernamental 2008-2013

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La percepción de la administración pública, se tienen regularmente la idea de una organización que es lenta, que resulta ineficiente a la satisfacción de necesidades, y que poco mejora con el paso del tiempo. Y que además, por un lado, no se puede elegir una alternativa por parte de los ciudadanos porque no existe competencia en esos servicios de exclusividad de ser ofrecidos por parte del Estado hacia los ciudadanos. Mencionando que el tipo de administración y la estructura de las organizaciones Públicas es Burócrata. Por Burocracia en el sentido científico, se entiende como un modo de organización aquel descrito por Max Weber (Pfeffer, 1997) en su modelo ideal de dominación, como un sector de los funcionarios públicos o empleados del Estado, aquellos que por su posición en las estructuras administrativas tienen acceso a los centros de decisión.

En esa estructura organizacional, el mando se ejerce de manera descendiente y por funciones por parte de los empleados. Actualmente ese tipo de organización, ha generado problemáticas en la es cuando es incapaz de satisfacer las necesidades de los ciudadanos al no contar con una eficiencia en los servicios ofrecidos, de esta manera teniendo como consecuencia, el que gradual mente de haya perdiendo la confianza de los ciudadanos hacia la autoridad pública. Siendo estos problemas que ya se han discutido y detectado, sin embargo, poco es lo que se ha avanzado en el tema. Esto se discute en la Nueva Gestión Pública (NGP) donde se plantea que en lo público se adopten métodos que en la Administración Privada están en constante cambio, una analogía de las estrategias que llevan al éxito a los grandes corporativos que están en una mejora continua.

Retomando brevemente la evolución de administración, que varios autores convergen en que esta evolución se puede resumir en tres momentos, (Aguilar, 2006) que inicia contemporáneamente desde la administración científica de Taylor, hasta el momento contemporáneo de la Calidad Total organizacional, que en este

último se hace importante el generar el cambio en las organizaciones, para poder tener ventajas competitivas ante contextos que sean cambiantes, donde requieren una capacidad rápida de reacción, por ello se apoyan en la flexibilidad organizacional que se debe de contar y la manera de conseguirla.

Además, de que en las organizaciones públicas, en sus procesos administrativos siguen siendo muy mecánicos, que se repiten una y otra vez, dando que no haya una retroalimentación para una mejora continua organizacional, y además que no se lleven a su instrumentación las nuevas prácticas de Desarrollo Organizacional de manera continua, para lograr una administración publica flexible, para que cuente con adaptabilidad

Resumiendo en estos puntos siguientes:

- En el contexto actual cambiante, la Administración Pública debe de contar con la capacidad de respuesta ante las necesidades de sus ciudadanos que han elegido a las autoridades públicas democráticamente para la garantizar en beneficio de estos.
- Estructura Inflexible (procesos fig.2 vs funcional fig3.)

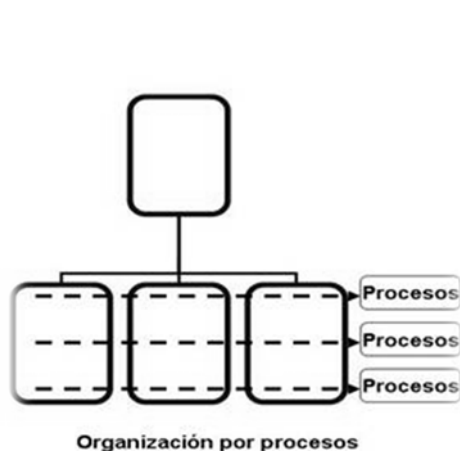


Fig.2 Estructura por procesos

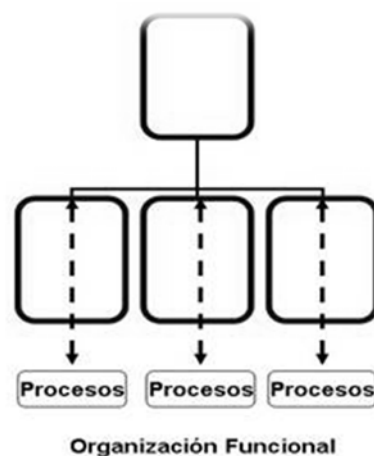


Fig. 3 Estructura por funciones

- Tener en cuenta que en muchas de las estrategias que han tenido éxito en otros países no necesariamente solucionan las problemáticas en el nuestro(NGP)
- Lo mecánico de las actividades de la AP., por ser funcional, lo que no contribuye a una retroalimentación en el desarrollo del personal.
- Desconocimiento de la Misión y visión, de toda la organización que no permite la coordinación y la generación de sinergia.
- Falta de una cultura organizacional fortalecida que disminuya la resistencia al cambio.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ¿Existe en la dependencia de Oficialía Mayor prácticas de Desarrollo Organizacional que permita a su personal generar fuentes de éxito sostenidas?
- ¿Cómo han impactado estas prácticas de Desarrollo Organizacional en la satisfacción de empleo en el personal de esta dependencia?

OBJETIVOS

General

Analizar la existencia de modelos organizacionales que permitan un desarrollo en la satisfacción de empleo del personal de la dependencia.

Específicos

- 1.- Revisar las Teorías de la Administración, en los tratados más actuales para las organizaciones, para alcanzar una fuente de éxitos sustentable a través de la gente.
- 2.- Elaborar un diagnóstico en el departamento de Desarrollo Organizacional
Propuesta de Desarrollo Organizacional en la Administración Pública, proponiendo para su instrumentación prácticas DEO, que generan valor agregado a los usuarios.
- 3.- Analizar 3 de las prácticas de DO. 3 que se seleccionan del total que se mencionan en teoría, las cuales son: Trabajo en Equipo, Capacitación y Desarrollo de Habilidades y Filosofía fundamental.

HIPÓTESIS

- La dependencia de Oficialía no cuenta en su filosofía con instrumentación de prácticas Desarrollo Organizacional como fuente de éxito sustentable, donde es conocida su visión y misión por la gente de la dependencia
- De las prácticas instrumentadas, impactan positivamente en la satisfacción del empleo, que a su vez contribuyen a la eficiencia organizacional.

METODOLOGIA

Esta investigación se llevó para este trabajo es una de tipo cualitativa, con la percepción que tiene la gente en su lugar de trabajo. En la metodología, primeramente se documentara de las funciones orgánicas de la dependencia pública para describirla, con información proporcionada por la dependencia y otras fuentes, después con la aplicación de encuestas de los empleados, el análisis de los resultados se apoyara con el software estadístico SPSS² para los cálculos y las gráficas.

Unidades de Análisis

Oficialía Mayor de Gobierno, poder Ejecutivo de Baja California: Departamento de Desarrollo Organizacional. Jefa Lic. Carolina Pérez

Delimitación del tema

- La investigación se limitará a la administración publica en el poder ejecutivo del Estado B.C Oficialía Mayor de Gobierno
- Mejora a la Administración Pública, por medio del desarrollo organizacional, con la propuesta de aplicación de 3 prácticas de DEO.

² Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales. Versión 19 en español

Técnicas e instrumentos de recolección de información

Se aplicara una encuesta al departamento en cuestión, con un mínimo de 10 personas, las preguntas que estarán enumeradas en la cedula de encuesta serán de 12. Las cuáles serán procesadas por el SPSS.

VARIABLES

Dentro de las prácticas que se deben de implantar que al final de cuentas son las que van a contribuir al desarrollo del personal dentro de la organización, es importante considerar todas las variables posibles que tengan que ver con la realización de estas.

1.- Diagnosticar las relaciones laborales, para tener un panorama de la situación actual en la administración del personal en la organización pública. Identificando el grado de satisfacción existente del personal.

2.- Diseñar el cambio organizacional, tomando en cuenta las necesidades el escenario actual. Tomando en cuenta las fortalezas y debilidades internas. Uno de los primeros pasos es realizar un diagnóstico para saber en qué situación se encuentra la organización partiendo de los siguientes parámetros de referencia por los menos debe de contar con estas prácticas.

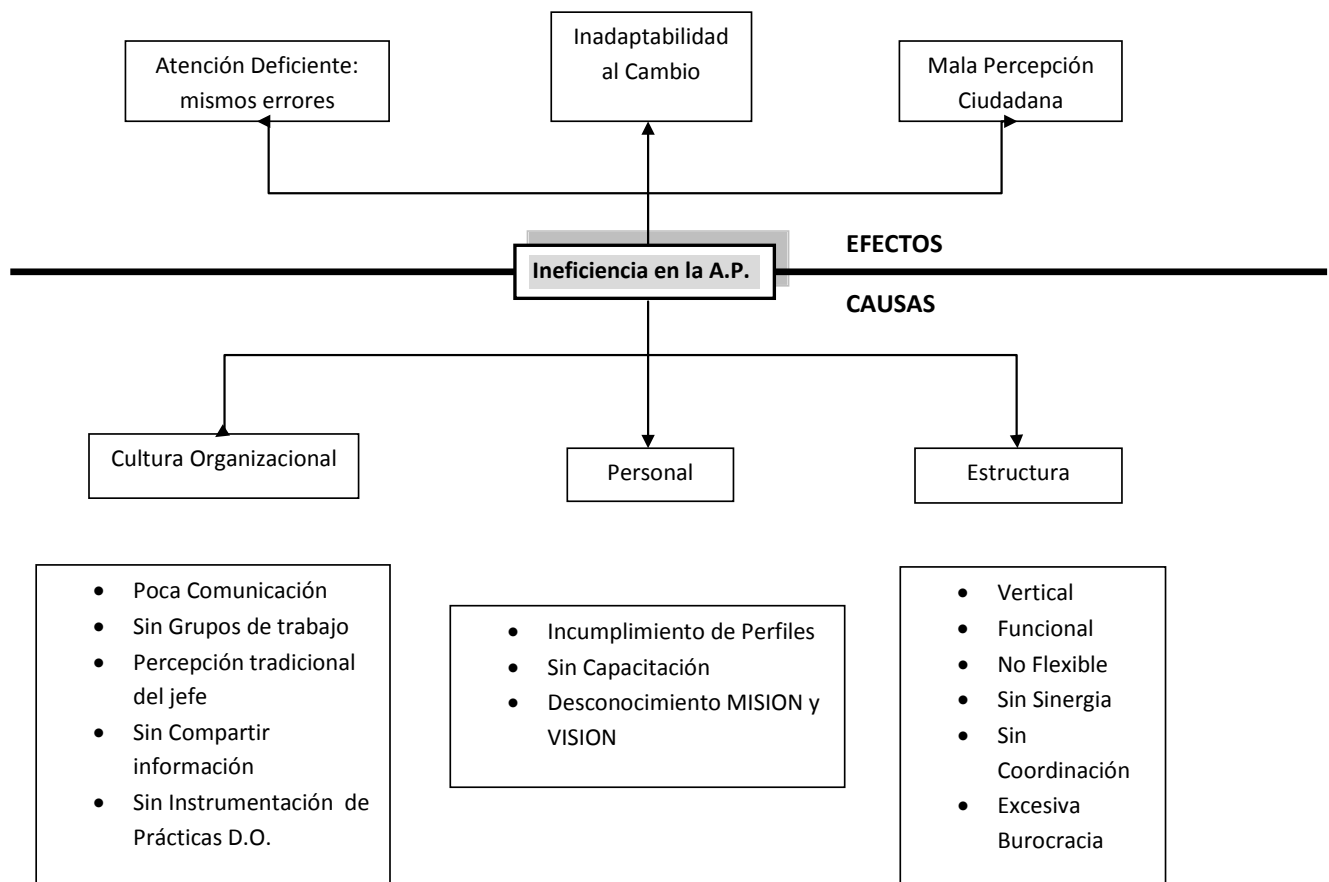
Diagnóstico

Análisis de Involucrados (stakeholders)

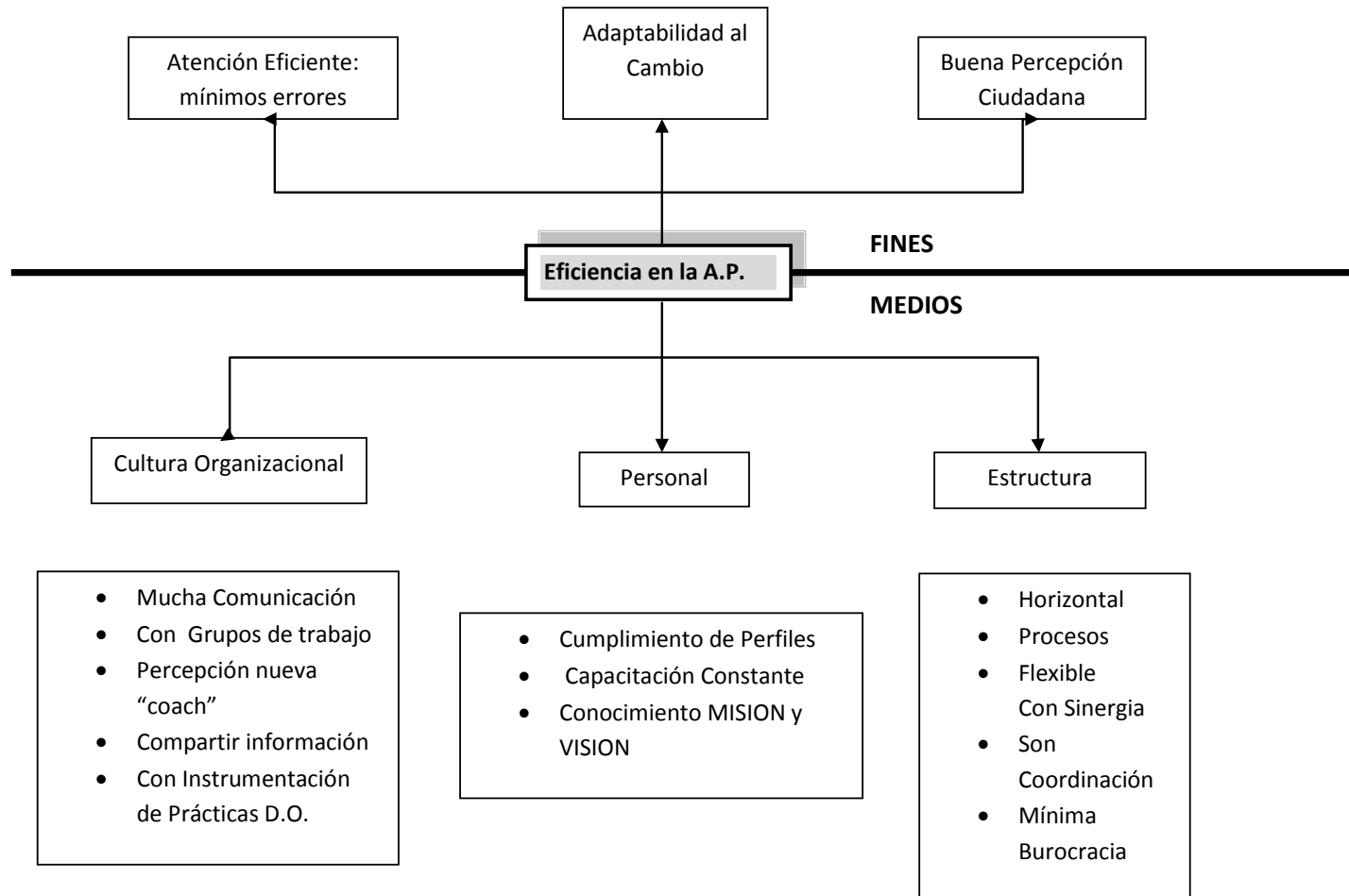
- *Dependencia (poder ejecutivo):* Oficialía Mayor de Gobierno. Departamento de Desarrollo Organizacional.
- *Servidores Públicos:* el personal de la administración del departamento encargado.

- *Administradores Públicos*: los agentes de cambio en la organización, que se les delega autoridad formal, los que planean e instrumentan las prácticas de desarrollo organizacional.
- *Sindicatos*: los grupos de presión que representan al personal que pudieran afectar como resistencia al cambio, por políticas de privilegios

ÁRBOL DE PROBLEMAS



ÁRBOL DE OBJETIVOS



Marco lógico

Se puede definir Marco Lógico como una herramienta de trabajo donde un evaluador puede examinar el desempeño de un programa en todas sus etapas y que es para presentar de forma sistemática y lógica los objetivos de un programa y sus relaciones de causalidad, ayudando a evaluar si se han alcanzado los objetivos y para definir los factores externos al programa que pueden influir en su consecución.

En la siguiente desarrollo se muestra el contenido del Marco lógico, donde se compone por el análisis de involucrados en el proyecto tanto los directos como los indirectos, en este caso los involucrados principales tenemos por mencionar algunos, a las instituciones públicas, a los servidores públicos, y los medios para tener contacto con los ciudadanos, los involucrados también son los usuarios de esos servicios que son generados en la organización pública y se externalizan en la satisfacción de una necesidad preestablecida por los ciudadanos, como después se demostrara en el diagrama de este procedimiento.

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin	Contribución a una Administración Pública eficiente.	% de clientes internos satisfechos % de clientes externos satisfechos	Encuestas de satisfacción (interno y externo) Participación en elaboración de Políticas	Existe apoyo, compromiso y capacidad de las Autoridades Públicas.
Propósito	Instrumentar las 3 prácticas de DO. A los clientes internos. (se proyectaran a los externos)	Numero de prácticas instrumentadas en la organización. (promedio 25)	Prácticas Exitosas, y de instrumentación continua.	Movimiento a favor al cambio (sin resistencia)
Componentes	1.- Capacitación constante 2.- Coordinar las funciones realizadas. (sinergia) 3.- Organización Competitiva (comparativa)	% Personal con el cumplimiento de Perfiles (80%) Dependencias con impacto a las líneas del PED en 1 año. E6 Gobierno al servicio de la Gente.	1. Elaboración de tareas por procesos 2. Núm. Errores en su desempeño. 3. Cumplimiento de los objetivos.	Disposición por parte de los agentes del Cambio (Gerentes públicos)
Actividades	1.- Diagnóstico organizacional (situación actual) 2.- Planteamiento de las prácticas potenciales a instrumentar 3.- Instrumentación de las prácticas para el D.O.	1.- Contratación de asesores externos. 2.- Prácticas realizadas con éxito. 3.- Administración Pública Flexible con ventaja competitiva.	1.- Información obtenida de los clientes internos. 2.- Núm. Clientes satisfechos (internos) 3.- Consulta ciudadana de satisfacción	Se cuenta con la voluntad política, los equipos personal calificados y los presupuestos necesarios. Los costos necesarios para el proyecto se mantiene estable.

CAPITULO I

La administración, de lo Privado a lo Público

La base para la ventaja competitiva en las organizaciones ha ido cambiando con el paso del tiempo, es esencial para desarrollar un marco de referencia para examinar temas de administración y estrategia, las fuentes de éxito tradicionales: la tecnología del producto y de los procesos , los mercados protegidos o regulados, el acceso a los recursos financieros y las economías de escala pueden proporcionar poder competitivo, pero ahora en un grado menor que en el pasado, haciendo que, comparativamente, sean más importantes la cultura y las capacidades organizacionales derivadas de cómo se administra a la gente. (Pfeffer, 2007) ³

La teoría de la administración en su historia ha pasado por diversos enfoques con sus respectivas teorías en que se argumentan cada una, desde el enfoque clásico de la teoría de la administración científica hasta el enfoque Conductual con la teoría del desarrollo organizacional, pasando entre estos otros enfoques más con sus respectivas teorías, que han tenido sus ventajas y desventajas en su instrumentación para las organizaciones.

Enfoque clásico de la administración

Este enfoque se desarrolló a principios del siglo XX, con Frederick Winslow Taylor con la escuela de la administración, con el interés de aumentar la eficiencia de la empresa, inicialmente a través de la racionalización del trabajo del obrero. Este enfoque se puede dividir en dos orientaciones : la escuela de administración científica desarrollada en Estados Unidos, constituida por F W. Taylor (1856-1915), Henry L. Gantt (1861-1919), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924) y

³ Reconocido pensador del liderazgo y los recursos humanos, Jeffrey Pfeffer enseñó en las escuelas de Stanford, Harvard, Illinois y Berkeley. En sus seminarios, enseña a alcanzar resultados extraordinarios con gente común a través del desarrollo, la retención y el adecuado uso del talento de la organización.

Harrington Emerson (1853-1931) entre otros, se suele incluir a Henry Ford (1863-1947), por haber aplicado los principios de esta escuela en sus negocios.

Administración Científica

En esta escuela se hace énfasis en las tareas, el nombre de esta escuela obedece al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para alcanzar una elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos del siglo XX por el ingeniero Frederick W. Taylor⁴.

Los trabajos de Taylor pueden dividirse en dos periodos, el primero corresponde al periodo de Taylor corresponde a la época de la publicación de su libro Shop Management (administración de talleres) en 1903, en el que se preocupa exclusivamente por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero a través del estudio de tiempos y movimientos (motion-time-study).

El segundo periodo de Taylor corresponde a la época de la publicación de su libro Principios de administración científica (1911), cuando concluyó que la racionalización del trabajo operativo debería estar apoyada por una estructura general de la empresa que diera coherencia a la aplicación de sus principios.

Se ha calificado a Taylor como “padre del movimiento científico” por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano y haber aplicado el estudio de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción el método científico. Puede afirmarse que la obra más valiosa de Taylor, es lo relativo a los aspectos que podrían denominarse “micro administrativos”.

⁴Ingeniero mecánico y economista estadounidense, promotor de la organización científica del trabajo y es considerado el padre de la Administración Científica, sus principales puntos, fueron determinar científicamente trabajo estándar, crear una revolución mental y un trabajador funcional.

Según Chavenato⁵ (1999), a pesar de las aportaciones de la administración científica, algunos autores expusieron diversas críticas primero, un fuerte mecanicismo en la administración (poca atención al factor humano); segundo una súper especialización del obrero (la especialización extrema del obrero, a través de la fragmentación de las tareas).

Teoría clásica de la administración

La teoría clásica se distingue por el análisis en la estructura que debe tener una organización para lograr la eficiencia. Fayol expuso su teoría de la administración en su famoso libro publicado en París en 1916. Para aclarar las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estos elementos de la administración, que constituyen el llamado proceso administrativo, se haya presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la organización.

La ciencia de la administración como toda ciencia, debe basarse en leyes o principios. Fayol, definió los principios generales de administración, sistematizándolos, entendiendo a los principios como elementos, flexibles que son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Dentro de las críticas a la escuela clásica de administración, entre otras destacan las siguientes: un enfoque simplificado de la organización formal, ausencia de trabajos experimentales, excesivo racionalismo en la concepción de la administración. Así mismo la teoría de la máquina, enfoque incompleto de la organización, enfoque de sistema cerrado.

⁵ Idalberto Chiavenato es reconocido y prestigioso por la excelencia de sus trabajos en Administración y en Recursos Humanos, es graduado en Filosofía / Pedagogía, es uno de los autores más conocidos y respetados en el área.

Enfoque Humanístico de la administración

Este enfoque aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir del decenio de 1930. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología y en particular la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX.

Teoría de las Relaciones Humanas

La teoría de las Relaciones Humanas (denominada escuela humanística) desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en Estados Unidos como consecuencia de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. El experimento de Hawthorne permitió el surgimiento de una nueva. Literatura y nuevos conceptos acerca de la administración. Según ellos, la organización industrial tiene dos funciones principales: producir bienes o servicios. En énfasis en las tareas y en la estructura es sustituido por el énfasis en las personas .Dentro de esta escuela, otros investigadores llegaron a ser considerados como “científicos conductistas”

Enfoque neoclásico de la administración

Entre las características más importantes de la Teoría Neoclásica:

Le asigna una gran relevancia a los aspectos prácticos de la administración, se le asigna alta jerarquía a los conceptos clásicos de: estructura, autoridad, responsabilidad, departamentalización.

Desarrolla y pone al día de los principios clásicos formulados por Fayol.

Incorpora otros enfoques teóricos que se consideran de importancia:

- La organización informal
- La comunicación interpersonal
- La dinámica de grupos
- El liderazgo
- La apertura hacia la dirección democrática

Entre los autores más destacados de esta se pueden mencionar a:

- V. I. Ansoff ◦ H. Koontz ◦ A. Sloan
- P. F. Drucker ◦ A. D. Chandler
- O. Gelineer ◦ C. O'Donnell

Enfoque estructuralista de la administración

En este enfoque que se caracterizan por que consideran un conjunto de datos como un sistema de interrelaciones, lo cual genera también una estructura mental a partir de esos datos o elementos.

De acuerdo a esta escuela cada teoría es un modelo y las relaciones reales se aproximan más al modelo cuanto mejor sea este. De aquí que el concepto de estructura sea un concepto dinámico. El estructuralismo extiende el estudio sobre los grupos de la teoría de relaciones humanas, pasando de las relaciones entre grupos a las relaciones entre empresas y otras organizaciones.

Entre los principales exponentes se pueden mencionar a:

- Pearsons ◦ Etzioni,
- Blau ◦ Gouldner.

Modelo burocrático de organización

El principal exponente de esta corriente es Max Weber (1864-1920). En su investigación, Weber, analizó distintas formas de autoridad, las que clasifico en:

- autoridad legal,
- autoridad tradicional y
- autoridad carismática.

Las características principales del modelo son:

•Un sistema de reglas y procedimientos que regulan el trabajo. Las reglas y procedimientos cumplen diversos fines:

- o °Estandarizar operaciones y decisiones.
- o °Servir como receptáculos de un aprendizaje pasado.
- o °Facilitar la igualdad de tratamiento.

•La selección y promoción del personal son fundamentales en la formación técnica y en el rendimiento.

•Sistemática especialización del trabajo y especificación de responsabilidades.

•Conductas formales e impersonales; es decir, las relaciones entre los miembros de la organización deben ser impersonales para evitar una pérdida de racionalidad y eliminar el favoritismo.

•Separación completa entre propiedad y administración.

•Existencia del principio de jerarquía, de acuerdo con el cual cada puesto de trabajo es controlado por el superior. La jerarquía es además impersonal y está basada en reglas.

Ventajas:

- Coherencia del empleado. •Eliminación de conflictos
- Supervisión. •Papel de la experiencia y los méritos. Especialización.
- Continuidad en la organización.

Desventajas:

- Excesivo formalismo.
- Los empleados no tienen interés por la organización. Los empleados son tratados de forma impersonal. •Conformidad en el comportamiento

Enfoque del comportamiento en la administración

Esta escuela es heredera directa de la Escuela de las relaciones humanas, y llegó a tener gran importancia en Estados Unidos. En las décadas de los cincuenta y principios de los sesenta.

Puntos principales del enfoque de la Teoría del Comportamiento:

- El tratamiento dado a la motivación.
- Diferentes estudios sobre los estilos de mando.
- Por el proceso de toma de decisiones.
- Comportamiento de la organización.
- Desarrollo de la organización.

Teóricos más destacados de esta línea teórica:

- McGregor •Frederick Herzberg
- A.H. Maslow •McClelland
- Rensis Likert •Herbert Simon

McGregor (1906- 1964), dio a conocer y difundió la teoría de la motivación como base de toda la tarea administrativa. Es conocido por ser el creador de la teoría X y de la teoría Y.

A.H Maslow (1908-1970), formuló una teoría de la administración en la que las necesidades humanas están organizadas jerárquicamente.

Frederick Herzberg (1923), propone que el estadio de la motivación exige la consideración del propio trabajo que el empleado realiza y las tareas que desempeña. En su planteamiento no es suficiente atender sólo el ambiente de trabajo, donde el empleado realiza sus labores. Amplía y desarrolla la teoría de las necesidades humanas de Maslow.

McClelland identificó tres motivos principales en la dinámica del comportamiento:

- necesidad de realización; •necesidad de afiliación •necesidad de poder.

Remsis Likert, considera la administración como un proceso relativo, para Likert, el aspecto fundamental de un buen sistema de dirección consiste en potenciar al máximo la motivación interna de las personas de la organización.

Herbert Simon señala que la teoría de la decisión es la clave para explicar el comportamiento humano en las organizaciones.

Teoría del desarrollo organizacional (DO)

Características principales:

1. Para obtener un cambio planificado en la organización, se diseña y se sigue una estrategia de formación de sus integrantes.
2. Los cambios que la organización busca están determinado por la demanda que aquella desea satisfacer.
3. La experiencia desempeña un papel clave en la estrategia educativa que persigue la organización, y para ponerla en práctica usa las reuniones de grupo, las dinámicas de grupo y otros métodos basados en la experiencia.
4. Los agentes del cambio en la organización adhieren a un conjunto de metas basadas en su filosofía. Entre las más importantes se pueden señalar a la mejora de la competencia interpersonal, la transferencia de valores, desarrollar una gestión en equipo más eficaz, desarrollo de sistemas orgánicos más que mecánicos.
5. El desarrollo de la organización, presume una relación conjunta entre los agentes del cambio y los clientes que conforman el mercado.

Enfoque sistémico de la administración

La teoría general de sistemas, se debe principalmente a varios investigadores de los cuales el más destacado es Ludwig von Bertalanffy. Esta teoría multidisciplinaria ha tenido un fuerte impacto en el replanteamiento y desarrollo de

los estudios económico-organizacionales y ha posibilitado centrar la problemática organizacional y la organización misma.

Otro enfoque potente que comienza a influir en el pensamiento de muchas de las ciencias sociales y físicas es el concepto de holismo, y que se encuentra relacionado estrechamente con el funcionalismo y el enfoque de sistemas. De acuerdo a esto el enfoque holístico plantea que los sistemas están constituidos de subsistemas interrelacionados, por lo que el punto de inicio debe ser el sistema en su conjunto. En circunstancias, que en la teoría organizacional tradicional los subsistemas se estudian en forma aislada con el objeto de reunir subsiguientemente las partes de un sistema.

Teóricos más importantes:

- Ashby, Boulding, Beer: teoría general de sistemas,
- Wiener, Rosenbluth, Von Neumann: cibernética,
- Shannon y Weaver: integración de la teoría de las comunicaciones, la teoría de la información y la cibernética.

Enfoque situacional de la administración

De acuerdo a este enfoque existen modelos y teorías apropiados para situaciones específicas y que no funcionan para otras.

El problema está en conocer bajo qué parámetros una decisión ayuda a obtener los resultados esperados. De aquí que esta teoría otorgue gran importancia a la estructura de las organizaciones. Sin embargo, plantea que no existe ninguna estructura ideal.

Se atribuye la propiedad intelectual de este enfoque a *Lawrence y Lorsh* (1967), aun cuando son varios los autores y los estudios que han aportado a esta corriente.

Galbraith sostiene como principales postulados para la Teoría Situacional:

- No hay una mejor forma de organizar.
- Ninguna forma de organizar es igualmente efectiva

Etapas

En resumen, el origen en la organización privada de la administración, tiene tres grandes momentos. Donde evoluciona y se le agregan elementos a la etapa anterior. Identificándola en 3 etapas importantes de esta: (Pfeffer, 2007)

- El primero fue la etapa clásica con la administración científica, que se extendió desde 1910 hasta 1950 y que tuvo en las obras de F.W. Taylor y W.A. Shewhart sus referencias esenciales.
- El segundo fue etapa de relaciones humanas, que si descuidar el control se extiende de los años cincuenta a los ochenta y cuyas referencias centrales son las obras de W.E. Deming, K Ishikawa.
- La tercera etapa al conductual, que se traslapa con los años anteriores y cuyas referencias inspiradoras o es y campea en las tres décadas finales del S.XX y cuyas referencias inspiradoras, PB. Crosby, T. Peters y R. Waterman. S. Shingo. Y predominantemente las Normas Internacionales de Estandarización (ISO 2000) con su exigencia de la empresa como un sistema de calidad, que ha alcanzado creciente aceptación mundial, en los premios internacionales el premio Japonés Deming, y el Malcolm Baldrige en USA.

Administración de Calidad

Contemporáneamente se habla de la calidad, refiriéndose a algo muy amplio, apoyando por el diagrama ISO, de Gestión de calidad, Vemos que es un proceso que por lo menos se compone de tres momentos. La primera con el establecimiento de los requisitos por medio del cliente sobre el servicio que necesita para satisfacer una necesidad, la segunda corresponde a la organización

por medio de sus procesos de administración generar ese satisfactor, con una serie de recursos, la flecha que sale del ciclo administrativo se refiere a la mejora continua ya que de esa manera se seguirá innovando en la creación de valores agregados que perciba el cliente, donde el recurso más importante es del personal ya que es el que al estar satisfecho como cliente interno lo proyecta al exterior. La tercera parte es cuando ese servicio generado por la organización, sale y satisface la necesidad del cliente. Es muy importante que para que este proceso se logre, conocer cuáles son las necesidades reales del cliente, porque muchas veces los satisfactores son solo impuestos suponiendo que resolverán las carencias.



Figura 4. Proceso de Valor Agregado Organizacional (fuente: ISO⁶)

⁶ Designa un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la Organización Internacional de Normalización (ISO).

El Desarrollo Organizacional, Ventaja Competitiva a través de la gente (prácticas)

Adentrando en el tema, tanto en las organizaciones públicas y también en las que son privadas se vive una época de la calidad, en lo empresarial de mantenerse competitivas y obteniendo utilidades, con bienes y servicios que satisfagan las necesidades internas y en lo público de ser socialmente confiable y sostener su legitimidad, servicios de calidad y responder a las expectativas básicas.

La gestión de calidad corresponde al nuevo paradigma organizacional (público o privado) para asegurar su competitividad en contextos que requieren nuevas solución a problemáticas emergentes.

CAPITULO II

Nueva Gestión Pública y el Desarrollo Organizacional

En el Sector Público ha sido la Nueva Gestión Pública (NGP) el movimiento que, en busca de incrementar la capacidad directiva de los gobiernos y aumentar su capacidad de respuesta a los problemas sociales con resultados tangibles, ha impulsado a los gobiernos a incorporar la calidad a la prestación de los servicios públicos. Para ello la NGP ha insistido en los principios de la GC, en la necesidad de incorporar los requerimientos de los ciudadanos en los programas y servicios públicos, revisar la tendencia a uniformar los servicios gubernamentales e introducir diferenciaciones que abran a los ciudadanos la posibilidad de elección, producir estándares de producto y resultado con correspondientes indicadores a fin de conocer la brecha que hay entre el servicio requerido por los ciudadanos y el servicio que efectivamente se les ofrece.

La fecha de nacimiento de la GC en el sector público es indudablemente 1991, (Aguilar 2006)⁷, cuando el gobierno británico lanza la iniciativa de competir para la calidad (Competing for Quality), *The public as Client*, es el antecedente pionero que representa un quiebre con el saber administrativo convencional y fue una propuesta de reforma administrativa urgente para gobiernos que habían perdido la confianza y estima de sus ciudadanos por la pobre o cambiante calidad de sus servicios

Comparación, administración pública y privada.

⁷ Autor de diversos artículos periodísticos, ponencias, comunicaciones especializadas y comentarios en congresos, simposios y seminarios nacionales e internacionales en torno a la Ciencia Política y la Administración Pública; el análisis de las políticas públicas y el Servicio Civil de Carrera en la Administración Pública.

Si bien, el Desarrollo Organizacional ha tenido más evolución en las organizaciones privadas, no necesariamente una aplicación en la Administración Pública es algo que se pueda instrumentar linealmente, primero las Organizaciones Privadas cuentan con una visión y misión distintas a las Públicas, en la primera, es el encontrar fuentes de éxito competitivas que generen utilidades sostenidas a sus accionistas, en el caso de las segundas, es la preocupación y bienestar de los ciudadanos que han elegido a sus autoridades públicas por medio de un proceso democrático como el voto.

En la siguiente figura de resume, el antiguo y nuevo paradigma⁸ de las organizaciones, se han puesto en práctica y que han resuelto las problemáticas en su momento a cada contexto.

Antiguo paradigma	Nuevo Paradigma
La Economía de Escala como base para la lógica de mejoramiento	Economía del tiempo como base para la lógica del mejoramiento
La calidad Incluye intercambios	La calidad es una "religión". No hay compromisos
Los realizadores están separados de los pensadores	Los realizadores también tienen que ser pensadores
Los activos son cosas	Los activos son gente
La utilidad es la meta principal de la organización	La satisfacción del cliente es la meta principal de la organización
Organización jerárquica. La meta es complacer al jefe	Organización en red para la solución de problemas. La meta es complacer al cliente interno o externo
Medición para juzgar los resultados operacionales	Medición para ayudar a las personas a realizar mejoras operacionales

Figura 5. Nuevo versus Antiguo paradigma Organizacional (elaboración propia)

El Desarrollo Organizacional trabaja con la instrumentación de por lo menos 16 Prácticas (Pfeffer, 2007) que tienen que ver con la mejora de la eficiencia y el éxito sostenible de la organización ya sea pública o privada, las cuales se describe a continuación:

⁸ El filósofo y científico Thomas Kuhn dio a paradigma su significado contemporáneo cuando lo adoptó para referirse al conjunto de prácticas que definen una disciplina científica durante un período específico de tiempo.

1.- Seguridad del empleo

La seguridad del empleo indica un compromiso duradero por parte de la organización con su fuerza laboral. Las normas de reciprocidad tienden a garantizar que este compromiso sea correspondido; pero a la inversa, un empleador que mediante sus palabras y hechos demuestra que sus empleados son prescindibles, es poco probable que logre mucha lealtad, compromiso o disposición al realizar un esfuerzo adicional en beneficio de la organización.

2.- Selectividad en el reclutamiento.

La seguridad del empleo y la confianza en la fuerza laboral para el éxito competitivo, significa que es necesario tener cuidado en la selección de la gente adecuada. Si alguien pasa atreves de un riguroso proceso de selección, esa persona siente que se está uniendo a una organización muy exclusiva. Se crean altas expectativas de desempeño y el mensaje que se envía indica que la compañía le importan las personas.

3.- Salarios altos

Si se desea reclutar personal excelente y se quiere que permanezca en la organización, la paga más es útil, aunque no absolutamente necesario. Los salarios altos tienden a atraer más solicitantes, lo cual le permite a la organización ser más selectiva en el reclutamiento. El pagar más hace menos probable la rotación, pues existe menos posibilidad de que alguien pueda aumentar sus ingresos cambiando de empresa. Por lo regular las organizaciones tratan de economizar pagando salarios más bajos, con la disposición errónea de que dichos salarios es igual a costos de mano de obra menores. Sin embargo, esto no es el caso, puesto que los costos de mano de obra son afectados de forma importante, no sólo por lo que se paga a las personas sino también por lo productivas que sean.

4.- Pago de incentivos.

A las personas les motiva algo más que el dinero y las cosas como el reconocimiento, la seguridad y el trato justo representan mucho. Pero también es cierto que la equidad y la justicia virtualmente establecen que si las personas son

responsables de mejorar los niveles de desempeño. La remuneración según los méritos, realizada sobre la base individual es polémica, algunas personas creen que en realidad daña el desempeño, porque la clasificación por méritos fomenta el desempeño a corto plazo y debilita la planeación a largo plazo, destruye el trabajo en equipo. Aunque independientemente de la posición que se mantenga respecto a la remuneración, es posible y deseable recompensar el desempeño si no a un nivel individual, entonces sobre la base de desempeño por grupo.

5.- Propiedad del empleado.

La propiedad de los empleados ofrece dos ventajas. Los empleados que tienen interés de propiedad en las organizaciones para las cuales trabajan tienen menos conflictos entre producción y trabajo. La propiedad de los empleados, aplica en forma efectiva, puede alinear los intereses de los empleados con la organización. Segundo, la propiedad de los empleados significa poner acciones en manos de personas, empleados, que se sienten más inclinados a observar la organización, su estrategia y sus políticas a largo plazo.

6.- Compartir información

Algunos han afirmado que el hecho de que los programas de incentivos requieran de compartir más información, unido al hecho de que muchas administraciones se oponen a proporcionar información porque temen perder el control, son razones por la cuales este tipo de programas se difunden menos de lo que debieran.

Para que exista un desarrollo organizacional es evidente que debe contar con la información necesaria a fin de hacer lo requerido para alcanzar el éxito.

7.- Participación y delegación de autoridad.

Compartir la información es una condición previa necesaria para otra característica importante que se encuentran en muchos sistemas de trabajo exitosos: estimula la descentralización de la toma de decisiones y una mayor participación y autoridad de los trabajadores para controlar su propio proceso de trabajo. También se ha evidenciado que la participación aumenta la satisfacción y la productividad del empleado. El cambio fundamental incluye pasar de un sistema de control jerárquico y coordinación de actividades a otro en que los empleados de niveles

inferiores, que quizá tengan más o mejor información, puedan hacer que mejoren el desempeño.

8.- Equipos y rediseño de trabajo

La jerarquía tradicional de una organización tiene por lo menos dos funciones: proporcionan vigilancia y supervisión para asegurar que los empleados no evadan sus tareas y proporcionan coordinación entre tareas independientes, después de todo, las organizaciones son sistemas interdependientes y la autonomía no significa que las personas hagan cualquier cosa que decidan en el momento que quieran. Una alternativa de la jerarquía tradicional, es el uso de equipos de trabajo, los grupos ejercen una influencia poderosa sobre la gente, los equipos funcionan debido al monitoreo de sus miembros y a las expectativas de los mismos que se aplican a la coordinación y supervisión del trabajo.

9.- Capacitación y desarrollo de habilidades.

La autonomía del trabajador, equipos auto administrados e incluso una estrategia de salarios altos dependen de contar con personas que no solo tengan autoridad para hacer los cambios y las mejorías en los productos y los procesos, sino que también cuenten con las habilidades necesarias para hacerlo. Por consiguiente, una parte integral de la mayoría de los sistemas de trabajo nuevos es mayor compromiso con la capacitación y desarrollo de habilidades. Un error que comenten muchas organizaciones es que mejorar las habilidades tanto de los gerentes como de los trabajadores pero no cambia la estructura del trabajo de tal forma que les permita a las personas hacer algo diferente. En estas circunstancias no es de extrañar que la capacitación carezca de efectos aparentes. Si se va a proporcionar más información al personal sobre las operaciones, este necesita habilidades al fin de utilizar esa información para diagnosticar problemas y seguir mejorías. Por eso la capacitación es parte muy importante en prácticamente todos los programas de mejoría.

10.- Utilización cruzada y capacitación cruzada.

Hacer que la gente realice diversas labores tiene varios beneficios potenciales. El más obvio es que puede hacer más interesante el trabajo, la variedad es una de las dimensiones fundamentales del empleo que afectan en la manera de

responder de las personas a su trabajo. La variedad en el empleo permite un cambio en el ritmo, en la actividad y potencialmente incluso en la gente con la que se entra en contacto, y cada una de estas formas de variedad pueden hacer que la vida laboral sea más excitante. Además de sus efectos motivacionales, hacer que la gente realice diversas labores tiene otros beneficios importantes. Uno de ellos es lograr que el proceso de trabajo sea al mismo tiempo transparente y tan sencillo como sea posible. Un segundo beneficio, en cierta forma relacionada es el potencial para que los recién llegados a un empleo vean cosas que puedan mejorar y que las personas con experiencia no ven debido simplemente a que se han acostumbrado demasiado al proceso de trabajo.

11.- Igualitarismo simbólico.

Una barrera importante para la descentralización de la toma de decisiones utilizando equipos auto administrados y logrando el compromiso y la cooperación del empleado, son los símbolos que separan a las personas. Por consiguiente no es de sorprender que muchas de las organizaciones que son reconocidas por lograr un desarrollo organizacional, tengan varias formas de igualitarismo simbólico, tanto a internos como a externos, que existe una igualdad comparativa y que no es el caso de que algunos piensen y otros lo hagan. La comunicación entre los niveles se mejora mucho mediante la oportunidad de interactuar y reunirse en ambientes menos formales. Esto significa que es más probable que la alta dirección sepa lo que está ocurriendo en realidad y pueda comunicar sus ideas en formas más directas a todos en la organización. La reducción del número de categorías sociales tienden a disminuir la prominencia de varias subdivisiones en la organización, disminuye el pensar en “nosotros” en lugar de “ellos” y proporcionan la sensación de que todos trabajan hacia una meta común. Este igualitarismo hace más fácil los movimientos cruzados porque son menos las diferencias de posiciones a superar. Aunque pareciera fácil poner en práctica el igualitarismo simbólico, eliminar los símbolos de posición social con frecuencia es una de las cosas más difíciles que puede hacer una organización.

12.- Compresión del salario.

El trabajo en equipo se fomenta mediante el establecimiento de un destino común y este se mejora en la medida en que las personas de una organización se desenvuelvan comparablemente en términos de la recompensa recibida. Es importante decir que la compresión del salario es diferente a la remuneración por incentivos, el pago de incentivos simplemente significa que a las personas se les recompensa, bien sea en forma individual o grupal. , de acuerdo con su desempeño. Conforme se comprimen los salarios, es probable que en la cultura de la organización y en los sistemas de recompensas se de menos importancia a la remuneración. Esto tiene algunos beneficios económicos obvios, las personas no están constantemente preocupadas por si se les remunera en forma apropiada e intentando renegociar sus sueldos.

Al restar importancia a la remuneración, se puede centrar la atención en otras ventajas que se presentan al trabajar en una organización. Por tanto, la compresión de la remuneración, al ayudar a restar importancia a la remuneración, puede resaltar otras bases de satisfacción con el trabajo y crear una cultura de naturaleza menos calculadora.

13.- Ascensos desde adentro.

El ascenso desde adentro es una ayuda útil a muchas de las prácticas que se han descrito. Estimula la capacitación y el desarrollo de habilidades por que la disponibilidad de oportunidades de ascenso dentro de la organización une a los trabajadores con los empleadores y viceversa. Además, el ascenso facilita la descentralización, la participación y la delegación, por que ayuda a fomentar la confianza a través de los niveles jerárquicos; el ascenso desde adentro significa que es responsabilidad de los supervisores coordinar el esfuerzo de la gente a la que probablemente conoce muy bien. El ascenso desde adentro también ofrece un incentivo para el buen desempeño y aunque está vinculado a recompensas monetarias, también un elemento no monetario basado en la posición. Otra ventaja es que tienden a asegurar que las personas en puestos administrativos conozcan en realidad algo sobre las operaciones que están administrando.

14.- Perspectiva a largo plazo

El desarrollo organizacional, en mala noticia es que se logra y es inevitablemente el uso de tiempo para ello. Sin embargo la nueva noticia es que una vez que se logran las prácticas de desarrollo organizacional del empleo, es probable que sea mucho más duradera y más difícil de imitar. No bastante, el tiempo requerido para poner en operación estas prácticas y comenzar a observar resultados significa que se necesita una perspectiva a largo plazo. También se necesita un horizonte de tiempo largo para llevar a cabo muchos de estos enfoques. A Corto plazo, es posible que despedir gente sea más rentable que en lugar de intentar mantener la seguridad en el empleo; suspender la capacitación y la utilización cruzada quizá proporcionen conocimientos e innovación con el tiempo, pero inicialmente la organización renuncia a la ventajas de una especialización más estrecha y la destreza inmediata que se logra por medio de ello.

Es casi inconcebible que una organización que se enfrenta a presiones inmediatas en el corto plazo, se dedique a actividades aparentemente necesarias para lograr alguna ventaja a través de las prácticas. Si las organizaciones se encuentran en problemas financieros, las presiones inmediatas serán demasiado intensas como para lanzarse a actividades que proporcionen productividad y ventaja en utilidades, aunque tal vez lo hagan solo después de un periodo más largo desconocido.

15.- Medición de las prácticas.

La medición es un elemento crítico en cualquier proceso administrativo y esto es cierto para el proceso de administrar la fuerza laboral de la organización. La medición desempeña varias funciones. Primero, proporciona retroalimentación en cuanto a lo bien que la organización está poniendo en práctica varias políticas. Segundo, la medición asegura que lo que es medido se toma en cuenta. Fuera de la vista, fuera de la mente, es un principio que se aplica a las metas y prácticas de una organización así como a la gente. Por consiguiente no es accidental que organizaciones seriamente comprometidas para lograr desarrollo organizacional a través de las prácticas, haga de la medición de sus esfuerzos un elemento crítico del proceso global.

En un mundo en el que se miden los resultados financieros, no medir la política de recursos humanos y su puesta en marcha, significa caer en una situación de segunda clase, descuido, negligencia y posible fracaso. La retroalimentación que proviene de las mediciones es esencial para perfeccionar y desarrollar aún más ideas con la implantación de dichas políticas así como para saber que tan bien se están logrando los resultados deseados.

16.- Filosofía fundamental

Lo último, y posiblemente lo más importante, es tener una filosofía fundamental o visión general de la administración. Esta filosofía proporciona la forma de relacionar las distintas prácticas individuales en un conjunto coherente y también permite al personal de una organización preservar y experimentar cuando las cosas no resultan de inmediato. Más aun este tipo de filosofía hace más fácil explicar lo que está haciendo la organización, justificarlo y obtener respaldo de grupos internos y externos. Desarrollar un punto de vista coherente de la relación de empleo no es invariablemente parte de las herramientas de trabajo del gerente. Tomarse el tiempo necesario para desarrollar una visión sobre cómo debería operar el centro quizá le parezca ineficiente a algunos. Sin embargo, parece claro que la existencia de prácticas hacia el recurso humano que aparecen para dar lugar al éxito, depende de cierta forma, de que haya un pegamento que una las cosas, este pegamento es un sistema de valores o creencias sobre la base del éxito.

CAPÍTULO III

Dependencia Oficialía Mayor de Gobierno

Describiendo a continuación a la dependencia pública en este estudio de caso a Oficialía Mayor de Gobierno (OMG) donde se describirán su misión, visión, funciones, objetivos, estructura funcional y además de las prácticas que tiene contempladas en su desarrollo organizacional, después las que son del departamento de Desarrollo Organizacional.

Oficialía Mayor de Gobierno es una dependencia del sector central del Ejecutivo del Estado de Baja California, que da servicio interno al gobierno del Estado donde su titular actual es Francisco Antonio García Burgos.

En la parte de la filosofía organizacional se describe lo siguiente:

Misión

La Oficialía Mayor del Gobierno del Estado existe para administrar los recursos humanos y materiales del Poder Ejecutivo, mediante una nueva cultura del servicio público basada en:

- Personal comprometido con la eficacia, eficiencia y gran sentido humano en la prestación de servicios
- El mejoramiento continuo de los procesos.
- Transparencia y respeto a la normatividad con el fin de coadyuvar con las dependencias y entidades en el cumplimiento de sus objetivos.

Visión

Un gobierno eficiente en el aprovechamiento de sus recursos humanos, materiales y servicios, que cumple con la exigencia de la ciudadanía mediante el trabajo profesional de servidores públicos comprometidos y capaces, y procesos simplificados.

Objetivos

General

Administrar los Recursos Humanos, Materiales y Servicios destinados a la ejecución de los programas de las Dependencias del Poder Ejecutivo, en congruencia con los objetivos y prioridades del Plan Estatal de Desarrollo, estableciendo medidas de eficiencia que permitan proporcionar un servicio oportuno y de calidad, así como controlar y evaluar su ejercicio conforme a la normatividad

Específico

- Que los servicios y productos que ofrece la OMG sean de calidad, y se ofrezcan de manera estandarizada.
- Optimizar el aprovechamiento de los recursos materiales.
- Eficientizar la administración del Capital Humano.
- Promover la Transparencia en el manejo de los recursos humanos, materiales y servicios.

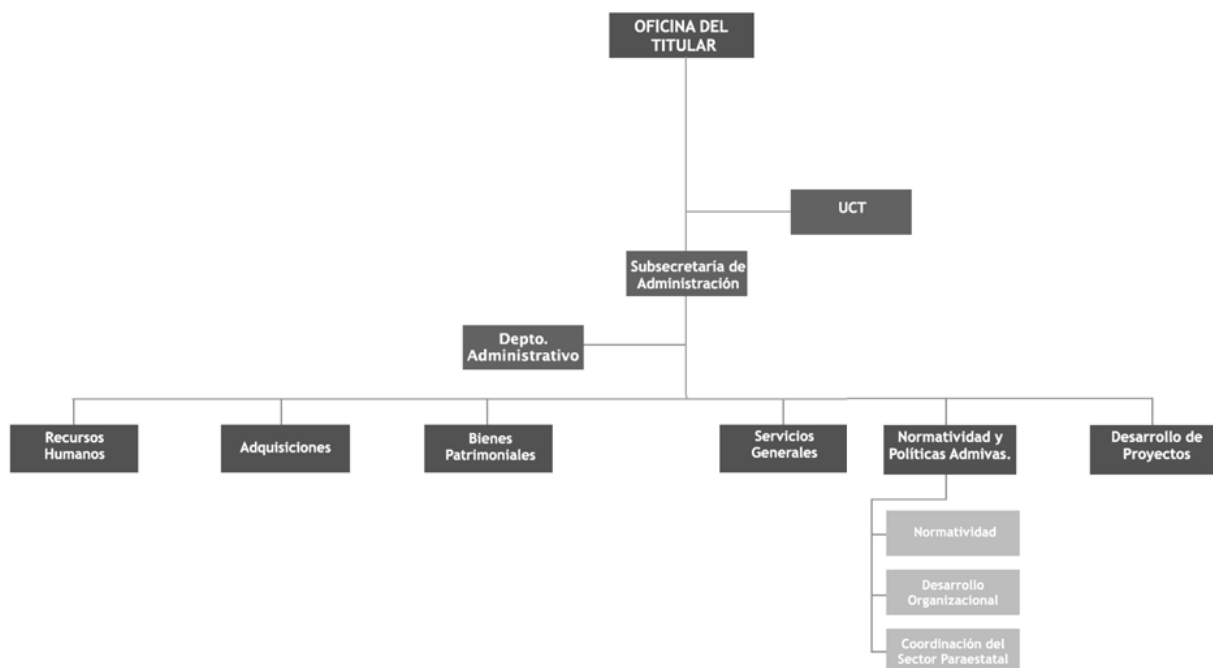


Figura 6. Estructura, Oficialía Mayor (Gobierno B.C.)

Departamento de desarrollo organizacional ⁹

Este se encuentra dentro de la Dirección de Normatividad y Políticas administrativas, cuya descripción es la siguiente:

Objetivo:

Promover, facilitar, instrumentar, y evaluar las acciones de desarrollo organizacional con el propósito de elevar la calidad en los servicios de la competencia de la oficialía mayor a través del proceso de modernización administrativa.

Funciones:

1. Realizar estudios e investigaciones en materia de desarrollo organizacional a nivel micro y macro administrativo de los sistemas de la Oficialía Mayor para detectar desequilibrios y oportunidades de mejoramiento de la calidad, diseñando y proponiendo cambios en estructuras, funciones, normas, procesos, sistemas y procedimientos.
2. Ejecutar con la participación de otras áreas de la Oficialía Mayor, los estudios y proyectos que fortalezcan el mejoramiento continuo de la Oficialía Mayor, que incidan en la simplificación y automatización de procesos y trámites, descentralización y desconcentración y modernización administrativa, efectuando su seguimiento y evaluación correspondiente.
3. Promover, instrumentar y coordinar las acciones de desarrollo organizacional, con el propósito de elevar la calidad en los servicios de la competencia de la Oficialía Mayor.
4. Elaborar y actualizar los manuales de organización, funciones y procedimientos de la Oficialía Mayor, así como evaluar y emitir opinión técnica de los proyectos de manuales que presenten las entidades paraestatales para su autorización.

⁹ Jefa actual del Departamento de Desarrollo Organizacional Lic. Carolina Pérez

5. Diseñar, promover y aplicar programas de sensibilización al personal, orientados hacia la cultura de calidad en el servicio.
6. Generar modelos en calidad de vanguardia en apoyo a la mejora continua y desarrollo organizacional de la Oficialía Mayor, mediante la consulta, recopilación y análisis de información existente en los diversos medios disponibles.
7. Estandarizar los proyectos de mejora, calidad y desarrollo institucional determinando las acciones de promoción e instrumentación de los mismos, entorno al funcionamiento de las unidades administrativas que integran la Oficialía Mayor.
8. Proporcionar asesoría, orientación y facilitación, apoyadas en metodologías y herramientas de calidad, que permitan la modernización y mejoramiento de los procesos de la Oficialía Mayor.
9. Operar y mantener actualizado el sistema de información para el registro y administración de los proyectos de integración, desconcentración, simplificación, mejora continua, desarrollo organizacional, así como el seguimiento permanente de las acciones inherentes al desarrollo institucional de la Oficialía Mayor.
10. Elaborar diagnósticos que determinen la factibilidad de creación, fusión o extinción de unidades administrativas y proponer aquellas que fundamenten los procesos de reestructuración que en su caso corresponda instrumentar.
11. Diseñar y proponer la instrumentación de políticas, lineamientos, programas y acciones en materia de Modernización administrativa, a fin de que los recursos humanos, materiales y servicios, sean aprovechados y aplicados con criterios de eficiencia, buscando la eficacia, descentralización y simplificación administrativa, evaluando su cumplimiento.
12. Analizar y formular opinión técnica de los proyectos de organización, las propuestas de estructuras orgánicas y ocupacionales y funciones de la Oficialía Mayor y sus modificaciones, adecuándolas a las necesidades reales de las

unidades administrativas que la integran y evaluando su congruencia con las disposiciones en vigor.

13. Las demás que le señalen las leyes, reglamentos y otras disposiciones aplicables en la materia, y todas aquellas que le encomiende el Jefe inmediato.

Prácticas de la Dependencia

La dependencia lleva a cabo ciertas prácticas de Desarrollo Organizacional de mejora continua, tanto internas como externas al personal, además de evaluar el desempeño de estos.



Figura 7. Prácticas DEO en la Dependencia (Elaboración propia con información de la dependencia)

En las competencias organizacionales se tienen:

- 1.- Enfoque a la calidad: Búsqueda de la mejora continua. Hacer las cosas bien a la primera. Conciencia por realizar las tareas en base a altos estándares de actuación. Atención a detalles, verificación de los resultados. Seguir procedimientos establecidos.
- 2.- Enfoque en Resultados: Tendencia por establecer objetivos y monitorear los resultados parciales para su cumplimiento.

3.- Organización y Optimización de Recursos: Capacidad de distribuir y optimizar los recursos asignados, a efecto de garantizar la consecución de objetivos y metas trazadas en tiempo y forma de acuerdo a sus planes de acción.

4.- Apego a Normas: Actúa respetando en todo momento su marco normativo, evitando poner en riesgo la integridad y el patrimonio de la institución.

5.- Vocación de Servicio: Sensibilidad a prever necesidades de usuarios de servicios e iniciativa para proporcionarle soluciones oportunas con los productos y/o servicios requeridos.

En las competencias funcionales se tienen:

1.- Trabajo en Equipo: Es la capacidad de participar activamente en conjunto, para el logro de metas comunes y objetivos institucionales, fomentando la sinergia entre sus integrantes y la corresponsabilidad para garantizar resultados establecidos.

2.- Comunicación Efectiva: Capacidad de escuchar y transmitir ideas e información en forma clara para que sean comprendidas. Búsqueda del entendimiento mutuo.

3.- Sentido de pertenencia a la función pública: grado de reconocimiento del ámbito público y discernimiento del alcance y responsabilidades del servidor público.

4.- Dominio técnico profesional: domina su campo de especialización, posee un conjunto de conocimientos y se mantiene permanentemente actualizado. Trata de obtener retroalimentación sobre su propio desempeño y actúa basándose en el mismo.

5.- Seguridad, orden y limpieza: Grado en que el servidor público evita poner en riesgo su seguridad y la de sus compañeros, así como la fuente de trabajo; de igual manera, el colaborador reduce y previene pérdidas de calidad y productividad mediante la organización, orden y limpieza de su área de trabajo.

Por parte del jefe inmediato:

- Enfoque a Resultados
- Vocación de Servicio
- Apego a Normas
- Enfoque a la Calidad
- Organización y Optimización de Recursos
- Sentido de Pertenencia a la Función
- Dominio Técnico Profesional
- Seguridad, Orden y Limpieza

Por parte de los compañeros de trabajo:

- Vocación de Servicio
- Apego a Normas
- Enfoque a la Calidad
- Seguridad, Orden y Limpieza
- Trabajo en Equipo
- Comunicación Efectiva

Evaluación

La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, que se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que es un instrumento para que los jefes inmediatos de todos los niveles mantengan una comunicación sistemática con sus colaboradores, respecto de la forma en que se van cumpliendo los objetivos y metas de trabajo previamente acordados para el cumplimiento de nuestros compromisos emanados de las líneas estratégicas y directrices del Plan Estatal de Desarrollo. La evaluación del desempeño es un proceso completo que abarca desde la determinación de las principales responsabilidades del puesto y los principales compromisos especiales, al inicio del período de evaluación, el seguimiento continuo de su cumplimiento, hasta la evaluación formal de los mismos que se realiza una vez al año.

- ¿Por qué es necesaria la evaluación del desempeño?

1. Garantiza el adecuado y puntual cumplimiento de los objetivos plasmados en el Plan Estatal de Desarrollo, identificando la contribución de cada servidor público en el cumplimiento de ellos.
2. Genera una comunicación constante entre Jefes y colaboradores para mejorar el desempeño del trabajo de ambos.

3. Facilita que las experiencias diarias de trabajo sean fuentes de aprendizaje, tanto para jefes como para colaboradores y propiciar su capacitación y desarrollo.
4. Garantiza que el personal pueda obtener orientación y reconocimiento, al conocer los resultados de su trabajo.
5. Guía y orienta los esfuerzos de trabajo, corrigiendo oportunamente las desviaciones.
6. Consigue cada vez mejores resultados.
7. Apoya la toma de decisiones en materia de promociones y asignación de responsabilidades. Consecuencias de no realizar evaluaciones del desempeño
8. No es posible orientar las acciones del personal hacia la obtención de los objetivos del área.
9. Dificulta la supervisión del personal al no existir un sistema que mida el avance de las acciones.
10. Resta transparencia al sistema de estímulos y promociones.
11. Se reduce la motivación del personal, lo que deteriora su productividad
12. Se facilita el deterioro del clima laboral al no existir un sistema que promueva la equidad.
13. El personal al no recibir retroalimentación oportuna, puede repetir errores o desviarse de las metas establecidas sin tener la posibilidad de reorientar el camino.
- 14 Se pierde la posibilidad de tener mayor contacto entre jefe y colaborador de cara a los objetivos de tarea y de desarrollo, al no aprovechar el alto impacto de la entrevista de valoración del desempeño.

Responsabilidades de las partes

- El jefe inmediato y el colaborador, fijan y negocian objetivos.
- El jefe inmediato entrevista trimestralmente al colaborador para revisar avances.
- El jefe inmediato de la persona evaluada, solicita al colaborador llene el formato de autoevaluación en los formatos (apego a normas y características personales) que será la base de la entrevista formal de evaluación de desempeño. El jefe efectúa la evaluación del desempeño de su colaborador y lo motiva a que evalúe a sus compañeros.

- El empleado: Llena la autoevaluación y asiste a la entrevista formal de evaluación del desempeño, proporciona la información que le sea requerida y participa activamente.
- El jefe inmediato efectúa la entrevista de evaluación del desempeño y retroalimenta al trabajador de sus puntos fuertes y débiles que requieren ser fortalecidos.
- Recursos Humanos compila la información generada por las áreas y las procesa como fuente de información para diferentes fines. Es responsable de la confidencialidad de esta información a partir de que le sea entregada.

Existe en la dependencia una escala de evaluación que se resume en el siguiente cuadro:

Ident.	Adjetivo Calificativo	Descripción
A	Sobresaliente Excelente	La ejecución del aspecto a evaluar es excepcional, lo mejor posible para el puesto, Alto contribuidor en su área de trabajo.
B	Muy Bueno – Bien	La ejecución supera los requerimientos necesarios para el buen desempeño del puesto.
C	Bueno – Bien Satisfactorio	La ejecución del aspecto a evaluar llena los requisitos del puesto. Esta la norma básica para calificar cada concepto. Cumple satisfactoriamente con los objetivos.
D	Deficiente – Necesita Mejorar	La ejecución del aspecto a evaluar es baja, deberá mejorar en un plazo breve. No tiene una total y consistente contribución, pero está en proceso de desarrollo.
E	Insatisfactorio	La ejecución del aspecto a evaluar es demasiado baja y sin posibilidad de mejorar en un plazo razonable; no justifica su conservación en el puesto.

Figura 8.Escala Evaluación, Fuente: Oficialía Mayor

Sistema de Estímulos y Reconocimientos

La determinación de los estímulos y reconocimientos se realizará por parte de los órganos que se instauren para tal efecto dentro de las Dependencias del Poder Ejecutivo, debiendo existir cuando menos:

Comité de evaluación se integrará de la siguiente manera:

- Titular de Dependencia

- Directores de área que integran la Dependencia
- Titular del Área Administrativa de la Dependencia
- 1 Representante de los empleados

Subcomités de evaluación por Direcciones de área que integren la Dependencia.

Para definir al Empleado del Año por Dependencia, el Comité y Subcomités deberán tomar en cuenta lo siguiente:

- Los reportes de resultados de evaluación, mismos que conformarán el 50% del puntaje.

El otro 50%, se derivará de la segunda evaluación, la cual se compondrá de los siguientes aspectos:

- Las aportaciones de mejoras a procesos y métodos de Trabajo (15%)
- Contribución para el cumplimiento de objetivos institucionales (15%)
- Disposición del servidor público para participar en proyectos o programas especiales de interés de la Dirección del Área a la que corresponda. (15%)
- Puntualidad, asistencia, licencias (se requiere antigüedad mínima de un año en el puesto previo a la evaluación) (5%)
- El Departamento de Profesionalización y Desarrollo de la Oficialía Mayor, solicitará a los administrativos que generen los reportes de evaluación e Identificará a los Servidores Públicos que hubiesen obtenido la mayor puntuación de cada Departamento, con puntaje mínimo de 87.5 con un proceso que va desde el administrativo de la dependencia a la dirección, jefe de departamento, con la dictaminación del comité y la notificación a recursos humanos de oficialía.



Figura 8. Proceso Evaluación Fuente. Oficialía Mayor

Consideraciones para el proceso

- El sistema de evaluación del desempeño es una herramienta de alto impacto orientado a lograr altos estándares de rendimiento grupal, vinculado al desarrollo de recursos humanos.
- Cada colaborador acuerda sus objetivos periódicos y anuales establecidos con el jefe inmediato, tomando como base su Programa Operativo Anual (POA)
- Durante el año se realizan revisiones de objetivos en las fechas en que se reporta el POA, (cada trimestre).
- La evaluación de colaboradores califica el logro de objetivos establecidos y el desarrollo de actitudes y aptitudes de valor agregado para el cargo.
- La evaluación del desempeño, se realiza mediante una entrevista y al final de ésta, tanto evaluador como evaluado, reconocen las áreas fuertes y débiles del evaluado y las acciones de mejora que se efectuarán. (Serán dos evaluaciones semestrales)

- El incumplimiento injustificado y no aceptado por parte del jefe de uno y/o más objetivos o estándares en el año se considera falta grave.
- La evaluación del desempeño se considera fuente de información para programar eventos de capacitación y planes de desarrollo, por lo que el evaluador es responsable de la fidelidad de la información asentada.

La cantidad de Servidores Públicos que serán reconocidos por Dependencia a nivel estatal se sujetará a la cantidad de empleados adscritos a las mismas por municipio, tomando como base lo siguiente:

Cantidad de Servidores Públicos por municipio	Cantidad de Reconocimientos
Más de 101	1ro.- 2do. Y 3er. Lugar
De 51 a 100	1ro. y 2do. Lugar
De 16 a 50	1er. Lugar
De 01 a 15	Se integraran grupos con las otras dependencias que cuentan con la misma característica.

Figura 9. Elaboración con datos de Oficialía Mayor

Estímulos y Reconocimientos

En caso de los tres primeros lugares por Dependencia se propone:

- Primer lugar: Estímulo económico de \$ 1,000.00 y placa
- Segundo y tercer lugar: Placa

El Estímulo para el Empleado del Año por Región, será un carro del año.

Concibiendo en los municipios del Estado y término de la Administración Pública, se propone que el Servidor Público que hubiese obtenido de manera recurrente el primer lugar por Región, se le entregue una Casa Habitación.

CAPITULO IV

Encuestas, análisis de resultados.

El trabajo está estructurado de la siguiente manera: marco teórico referencial, con una vista breve de la evolución de la Administración en lo privado, donde el DEO surge aquí en una de las etapas de esta evolución, después, el traslado de las prácticas de DEO a lo público, donde se va describir a la dependencia en cuestión y más adelante el análisis de la información arrojada por las encuestas, conociendo así el grado de prácticas realizadas, y al final con una conclusión y propuestas de éxito sustentable para la unidad estudiada.

Metodología			
Población	Departamento de Desarrollo Organizacional		
Fecha de levantamiento		Enero - Febrero	2011
Esquema de selección de muestra	Utilizando como marco de muestreo el censo a los empleados de la dependencia Oficialía Mayor en Mexicali B.C., con una muestra de 10 personas		
Tamaño de muestra	10	Enero - Febrero	
Perfil de la muestra encuestada	Sexo		Porcentajes
	Hombres	5	50%
	Mujeres	5	50%
Técnica de recolección de datos	El estudio fue efectuado a los empleados del Departamento de la Dependencia, a través de cuestionarios aplicados “cara a cara”.		
Personal Involucrado	2 Encuestadores		1 Capturistas de información
	1 Supervisor		1 Catedrático de la Maestría
Diseño y exploración de resultados	Alumno de la Maestría en AP, como parte de los trabajos efectuados en el estudio de caso en Desarrollo Organizacional.		
Error y confianza de las preguntas de interés general.	Mediante el uso de la formula arriba mencionada, se estableció que el intervalo de confianza de la muestra es del 95%, el cual es el estándar dentro de los estudios de índole social, con un +- 10% de error.		

Las encuestas aplicadas en el lugar objetivo, se presentan los resultados a continuación con las siguientes tablas de frecuencias y porcentaje donde la primera parte se obtuvo información general de los encuestados siendo también como un diagnostico general del departamento, para conocer su integración del personal que ahí labora, y la segunda parte corresponde a las practicas DEO que se realizan en el lugar objetivo.

Primera parte.

Sexo				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Hombre	5	50.0	50.0	50.0
Mujer	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

El porcentaje de hombres y mujeres se presentó con un 50% y 50% en la conformación de los encuestados tanto del departamento de desarrollo organizacional como de otros dentro de la dependencia de Oficialía Mayor.

Edad				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
26-33	3	30.0	30.0	30.0
34-41	5	50.0	50.0	80.0
42 o más	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

En la edad se observó que la mayoría con un 50% se encuentra entre 34 a 41 años cumplidos, siguiendo por los jóvenes de 26 a 33 años con un 30% y al final con un 20% con mayor a 42 años

Señale por favor el grado de escolaridad máximo con que cuenta				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Media Superior	2	20.0	20.0	20.0
Superior	4	40.0	40.0	60.0
Especialidad	1	10.0	10.0	70.0
Maestría	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

En la escolaridad del personal encuestado, se tiene que la mayoría cuenta con estudios de educación superior terminados con un 40%, después con un 30% quienes cuentan con estudios de posgrado, con un 20% quienes cuentan con educación media superior.

Cuál es su puesto actual desempeñado

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Auxiliar	2	20.0	20.0	20.0
Analista	4	40.0	40.0	60.0
Secretaria	1	10.0	10.0	70.0
Jefe departamento	3	30.0	30.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Puestos actuales desempeñados, analistas en mayoría con 40%, jefes de departamento 30%, después auxiliares con 20% y al final una secretaria.

Antigüedad en el Puesto Actual

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
de 0 hasta 3 años	6	60.0	60.0	60.0
más de 3 hasta 6 años	1	10.0	10.0	70.0
más de 6 hasta 9 años	1	10.0	10.0	80.0
más de 9 años	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

La antigüedad del puesto actual, se observa que en su mayoría son de reciente asignación con no más de 3 años son el 60%, con más de 9 años el 20%, más de 3 hasta 6 años y más de 6 hasta 9 años con 10% representan cada uno.

Que cantidad de sueldo mensual percibe por sus servicios

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
De 8,000 a 12,000	3	30.0	30.0	30.0
Más de 12,000 hasta 16,000	1	10.0	10.0	40.0
Más de 16,000 hasta 20,000	1	10.0	10.0	50.0
Más de 20,000	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Segunda parte

En el sueldo se tiene, con un 50% que percibe más de 20 mil pesos mensuales por sus servicios, después con un 30% salarios entre 8 y 12 mil pesos, con 10% respectivamente encuestados con salarios de más de 12 hasta 16 mil y más de 16 hasta 20 mil pesos.

La dependencia a la que pertenece cuenta o no con una oficina de desarrollo institucional u organizacional

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	7	70.0	70.0	70.0
No	1	10.0	10.0	80.0
Lo desconozco	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Con un 70% si cuenta con oficina de Desarrollo Organizacional, 10% que no y 20% que desconoce su existencia.

La dependencia a la que pertenece cuenta con prácticas de capacitación y desarrollo de habilidades

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	9	90.0	90.0	90.0
Lo desconozco	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

De las 3 prácticas en cuestión, la de capacitación y desarrollo de habilidades, se tiene que el 90% si cuenta con esta práctica y solo un 10% que desconoce su existencia.

Identifica usted la misión y visión de su departamento

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	7	70.0	70.0	70.0
No	1	10.0	10.0	80.0
Lo desconozco	2	20.0	20.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Otra practica en cuestión la de filosofía fundamental, se tiene que la mayoría con un 70% conoce la misión y visión de su departamento al cual aporta su trabajo, 20% lo desconoce y solo 10% contesto que no lo sabe.

La dependencia a la que pertenece cuenta con prácticas de trabajo en equipo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Si	5	50.0	50.0	50.0
No	4	40.0	40.0	90.0
Lo desconozco	1	10.0	10.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

La tercera práctica en cuestión, la de trabajo en equipo, la mitad con 50% contesto que si se lleva a cabo en el departamento, con 40% los que dicen que no se lleva a cabo y con 10% que lo desconoce.

La dependencia a la que pertenece cuenta con prácticas de igualitarismo simbólico

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Si	1	10.0	10.0	10.0
No	4	40.0	40.0	50.0
Lo desconozco	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Como otra práctica DEO, el igualitarismo simbólico, solo con 10% que si se lleva a cabo, con 40% que no y la mitad con 50% que lo desconoce.

En la siguiente escala como se ubica usted en la satisfacción de su empleo

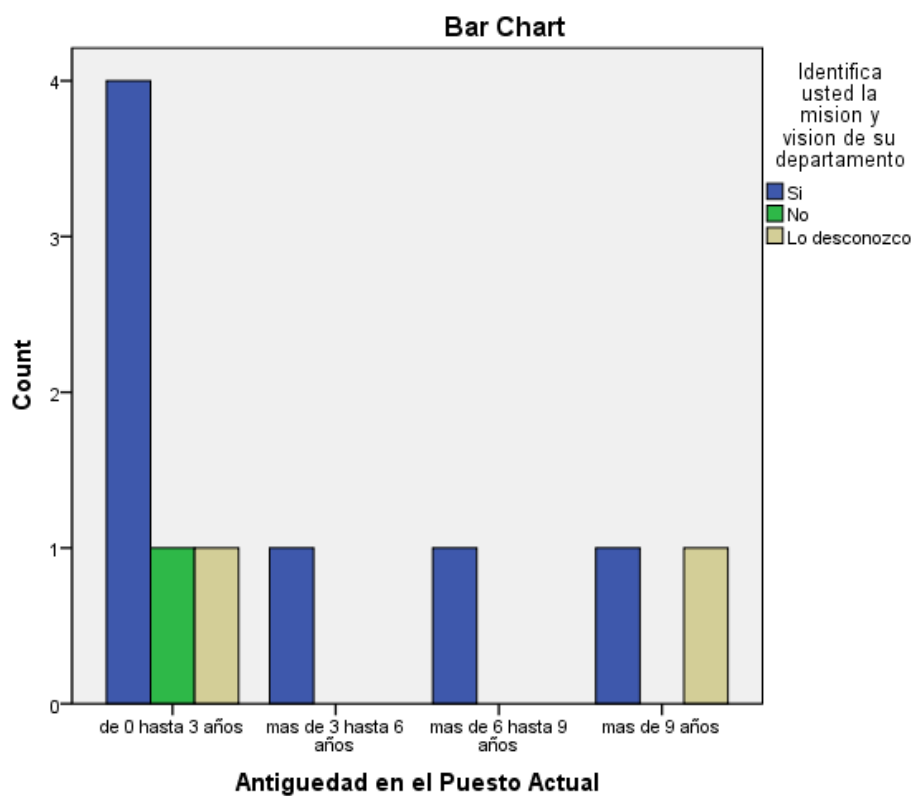
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Medianamente satisfecho	5	50.0	50.0	50.0
Muy satisfecho	5	50.0	50.0	100.0
Total	10	100.0	100.0	

Como última pregunta en el cuestionario, el grado de satisfacción del empleo, con un 50 y 50 por ciento de los que están muy satisfechos y que están medianamente satisfechos.

A continuación se presenta el análisis de 3 tablas cruzadas donde se presentan las prácticas en cuestión.

Antigüedad en el Puesto Actual * Identifica usted la misión y visión de su departamento

		Identifica usted la misión y visión de su departamento		
		Si	No	Lo desconozco
Antigüedad en el Puesto Actual	de 0 hasta 3 años	4	1	1
	más de 3 hasta 6 años	1	0	0
	más de 6 hasta 9 años	1	0	0
	más de 9 años	1	0	1
	Total	7	1	2

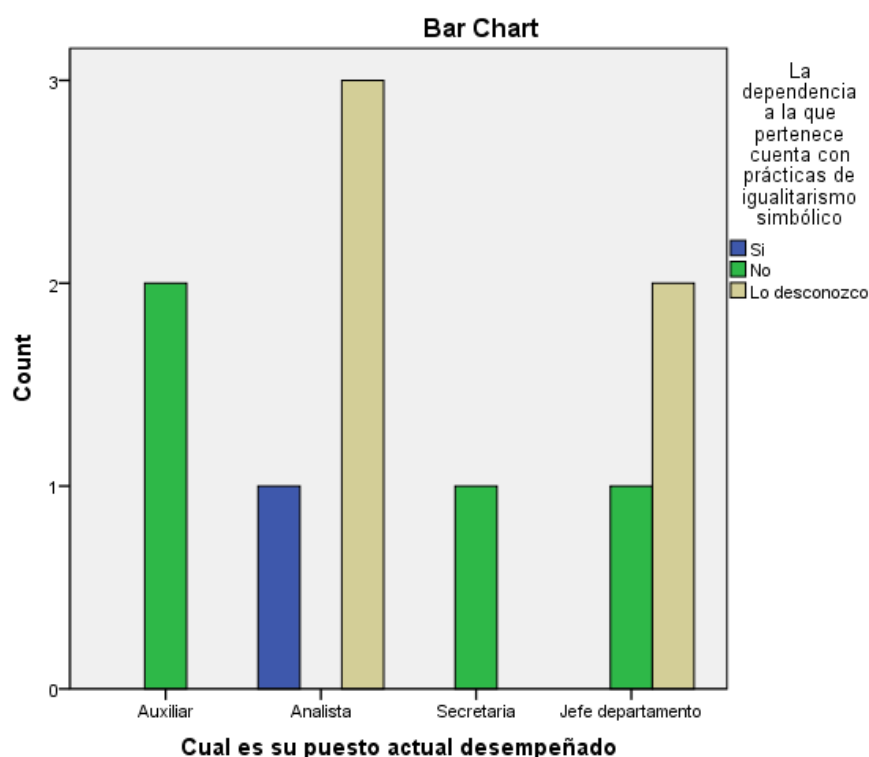


Como se puede observar en este cruce de variables y con la importancia del conocimiento de la visión y misión del departamento donde se labora, las personas con menor tiempo laborando son las que conocen más la visión y misión del departamento, y se observa también que las que llevan más tiempo trabajando

con más de nueve años pocos son menos lo que la conocen o desconocen la de su departamento.

Cuál es su puesto actual desempeñado * La dependencia a la que pertenece cuenta con prácticas de igualitarismo simbólico

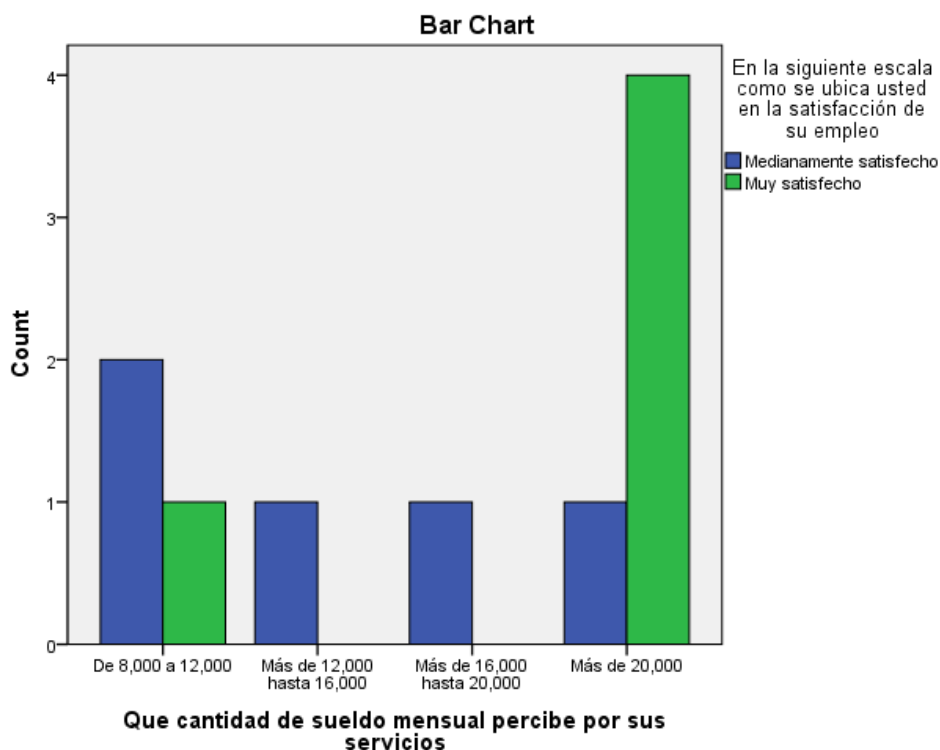
		La dependencia a la que pertenece cuenta con prácticas de igualitarismo simbólico		
		Si	No	Lo desconozco
Cuál es su puesto actual desempeñado	Auxiliar	0	2	0
	Analista	1	0	3
	Secretaria	0	1	0
	Jefe departamento	0	1	2
Total		1	4	5



La relación de esta tabla del puesto desempeñado con el conocimiento de la instrumentación de prácticas de igualitarismo simbólico para hacer las planas las jerarquías que puede contribuir a un mejor Desarrollo Organizacional, el 50% desconoce su existencia, 40% contesta que no existen y solo un 10% dice que si se aplican.

Que cantidad de sueldo mensual percibe por sus servicios * En la siguiente escala como se ubica usted en la satisfacción de su empleo

		En la siguiente escala como se ubica usted en la satisfacción de su empleo		Total
		Medianamente satisfecho	Muy satisfecho	
Que cantidad de sueldo mensual percibe por sus servicios	De 8,000 a 12,000	2	1	3
	Más de 12,000 hasta 16,000	1	0	1
	Más de 16,000 hasta 20,000	1	0	1
	Más de 20,000	1	4	5
Total		5	5	10



Relación salario satisfacción de empleo, se observa que del total de encuestados, lo que perciben salarios más altos con más de 20 mil pesos se encuentran medianamente y muy satisfechos, los que ganan de más de 12 hasta 20 mil pesos se encuentran medianamente satisfechos y los que ganan menos entre 8 -12 mil pesos medianamente y muy satisfecho.

CONCLUSIONES

La Administración Pública puede retomar estrategias de la Administración Privada como fuentes de éxito sostenido, como son estas prácticas para lograr el Desarrollo Organizacional, en la Administración Pública, esto para lograr una eficiencia en los servicios para satisfacer las diferentes necesidades de los usuarios. Por ello entre otras mejoras que pudieran darse, el desarrollo de la fuerza productiva que generan las personas como elemento más importante en la generación de esa ventaja competitiva sustentable. Siendo importante por supuesto, que se logre cambiar de paradigma que pudiera superarse de manera gradual al tener alineados la misión y visión del personal de la organización pública para que de esta manera se pueda instrumentar la importancia, la necesidad y los beneficios que traerían consigo el Desarrollo Organizacional interno que impacta directamente a lo externo, también romper con esa inercia que frena el cambio de seguir haciendo más las mismas estrategia, un reto para lograr una instrumentación de las prácticas de Desarrollo Organizacional en la Administración Pública. Para transitar del viejo actual al nuevo paradigma de la administración.

En la dependencia objetivo tratada, que es Oficialía Mayor del Estado de Baja California que da servicio interno a las demás dependencias del Gobierno del Ejecutivo del Estado, con sus funciones, objetivos y estructura definido. De la dirección de normatividad y políticas administrativas donde se encuentra el departamento de desarrollo organizacional, que se encarga de las mejoras continuas de la dependencia, prácticas de desarrollo organizacional, y evaluación del desempeño.

Este departamento en su misión y visión, documenta ocho de las dieciséis prácticas que contribuyen al Desarrollo Organizacional, las 3 seleccionadas que fueron: Trabajo en Equipo, Capacitación y Desarrollo de Habilidades y Filosofía fundamental.

En la práctica de capacitación, la dependencia presento en su mayoría que si realizaban capacitaciones constantes y desarrollo de habilidades, en trabajo en equipo con menor instrumentación en el departamento, en la filosofía fundamental

no todos conocieron la misión y visión del departamento lo que da a que no todos estén alineados con sus actividades personales con las del departamento tomando en cuenta que muchos de los que ya tenían muchos años laborando no lo identificaban a comparación de los que estaba menor tiempo laborando, en el igualitarismo simbólico casi nulamente se reconoció que se practicaba, por lo tanto da a pensar que todavía se piensa en la filosofía con una jerarquía vertical marcada que puede afectar negativamente en la mejora continua y en el desarrollo organizacional. También con el reconocimiento del desempeño que lleva a cabo con la premiación de su personal lo cual los incentiva a que se comprometan con el desarrollo organizacional del departamento. En la satisfacción del empleo como se mostró en los resultados de las encuestas no necesariamente una mayor remuneración conlleva a una mayor satisfacción en el empleo.

En tanto a la Administración Pública lo que estaría logrando es ofrecer servicios de calidad al ciudadano para que fortalezca su confianza al Gobierno que tanto se ha perdido en la percepción ciudadana, además de manera genera contribuyendo al fortalecimiento de la democracia.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACHILLES De Faria, Fernando. 2008. *Desarrollo Organizacional*. México. Limusa
2. AGUILAR, Villanueva, Luis F. 2006 *Gobernanza y Gestión Pública*, FCE
3. ÁLVAREZ Torres, Martín y otros, *Estrategias Efectivas para Incrementar su Posición Competitiva.*, ed. Panorama, 1994.
4. ANDERSON, David. *Estadística para la Administración y Economía* (2004) Ed. Limusa, 2004
5. Antonio j. Mora Corral, Carlos Vivas Urieta. *Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral*. Aeca
6. ARELLANO, Gault David. *Gestión Estratégica para el Sector Público.-*

Del pensamiento Estratégico al Cambio Organizacional. 2004. FCE. México
7. BOZEMAN, Barry. *La Gestión Pública su Situación Actual*. 2000. FCE. México
8. Chávez Presa, Jorge A. *Para Recobrar la Confianza en el Gobierno*. México., ed. Fondo de Cultura Económica, 2002.
9. Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Baja California, publicada en el Periódico Oficial del Estado de fecha 16 de agosto de 1953.
10. DAVID, Fred R. *Strategic Management*. 1998. Prentice Hall. New Jersey
11. GIDDENS, Anthony. *La Tercera Vía*. 1999. Santillana. México
12. GUERRERO, Omar. 1986 *La teoría de la Administración Pública*. México, Harla
13. KAPLAN & Norton. *The Strategy Focused Organization*. 2001. Harvard Business. USA
14. MINTZBERG Henry. 1997. *El Proceso Estratégico*. México. Pearson

15. MINTZBERG Henry, Diseño de organizaciones eficientes. El Ateneo, Buenos Aires (1991)
16. HERNANDEZ Sampieri, Roberto y otros. Metodología de la Investigación. México., ed. Mc Graw Hill, 2006.
17. JEFFERY, Pfeffer. 1997. Ventaja Competitiva a través de la Gente, México. CECSA
18. KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG. 2001. *Marketing*. México. Pearson.
19. Ley Orgánica del Poder Ejecutivo, publicada en el Periódico Oficial de fecha 31 de diciembre de 1977. Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado
Portal web: www.bajacalifornia.gob.mx, consultado el 5 de junio de 2009
20. -Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de Baja California, publicada en el Periódico Oficial No. 2, sección I de fecha 20 de enero de 1986.
21. MOCTEZUMA, Barragan E. ROEMER A. *Por un Gobierno con Resultados, El Servicio Civil de Carrera*. 2000. FCE. México
22. PASQUINO, Gianfranco. 1998 *Manual de Ciencia Política*. Madrid, Alianza, Editorial
23. Programa Especial de Mejora de la Gestión en la Administración Pública Federal 2008-2012. Secretaria de la Función Pública (SFP). México página web: www.funcionpublica.gob.mx
24. Plan Estatal de Desarrollo, Baja California. (2008-2013)
Portal web: www.bajacalifornia.gob.mx, consultado el 5 de junio de 2009
25. QUIROGA, Leos Gustavo. *Manual de Organizaciones y Métodos*. 1986. Trillas. México

26. SARTORI, Giovanni. 1992. *La Política: Lógica y Método en las Ciencias Sociales*. México, FCE

-MONTEMAYOR Hernández, María Velia. Guía para la investigación documental - 2ed-México: trillas, 2006 (reimpresión 2006)

-BARDACH Eugene. Los ocho pasos para el análisis de las políticas públicas. México. 2001 CIDE.

-Mejora continua en el gobierno.

-Página web Oficialía Mayor de Gobierno, url:

<http://www.bajacalifornia.gob.mx/oficialia/>

Visitado el 20 Julio de 2010.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y POLÍTICAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Cedula de encuesta: Prácticas DEO en la Administración Pública.

IMPORTANTE: El presente cuestionario de muestreo tiene como finalidad recopilar información para ser utilizados con fines exclusivamente académicos, de antemano muchas gracias por su valiosa colaboración.

Lugar de Aplicación: _____

Fecha de Aplicación: _____

1.- SEXO

A) Hombre

B) Mujer

☐

2.- EDAD

A) 18-25

B) 26-33

C) 34-41

D) 42 o más

☐

3.- SEÑALE POR FAVOR EL GRADO DE ESCOLARIDAD MÁXIMO CON QUE CUENTA.

A) Media Superior

B) Superior

C) Especialidad

D) Maestría

☐

Otro _____

4.- ¿CUAL ES EL PUESTO ACTUAL DESEMPEÑADO?

☐

5.-ANTIGUEDAD EN EL PUESTO ACTUAL (años)

☐

6.- ¿QUÉ CANTIDAD DE SUELDO MENSUAL PERCIBE POR SUS SERVICIOS?

A) De 8,000 a 12,000

B) Mas de12, 000 hasta 16,000

C) Más de 16,000 hasta 20,000

D) Más de 20,000

☐

7.- ¿LA DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE CUENTA O NO CON UNA OFICINA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL U ORGANIZACIONAL?

A) Si

B) No

C) Lo desconozco

☐

8.- LA DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE CUENTA CON PRÁCTICAS DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE HABILIDADES.

A) Si

B) No

C) Lo desconozco

☐

9.- ¿IDENTIFICA USTED LA DE LA MISION Y VISION DE SU DEPARTAMENTO?

A) Si

B) No

C) Lo desconozco

☐

10.- LA DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE CUENTA CON PRÁCTICAS DE TRABAJO EN EQUIPO.

A) Si

B) No

C) Lo desconozco

☐

11.- LA DEPENDENCIA A LA QUE PERTENECE CUENTA CON PRÁCTICAS DE IGUALITARISMO SIMBOLICO

A) Si

B) No

C) Lo desconozco

☐

12.- EN LA SIGUIENTE ESCALA, COMO SE UBICA EN LA SATISFACCIÓN DE SU EMPLEO.

☐

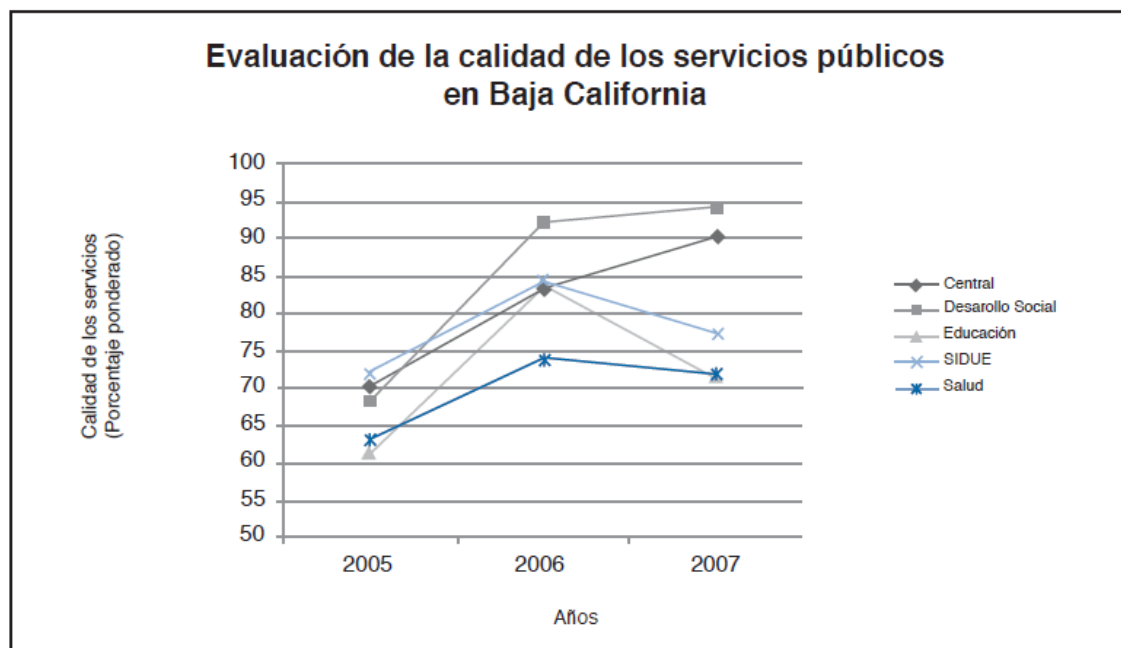
A) Poco satisfecho

b) Medianamente satisfecho

C) Muy Satisfecho

Mexicali, Baja California; Enero de 2011.

b) Cuadro. PED (2008-2013). Calidad de los Servicios, estadísticas



Fuente: Sistema de Evaluación de la Gestión Pública, Contraloría General del Estado de Baja California, 2007.

c) Visión y Objetivo General PED (2008-2013)

EJE 6. Gobierno al Servicio de la Gente

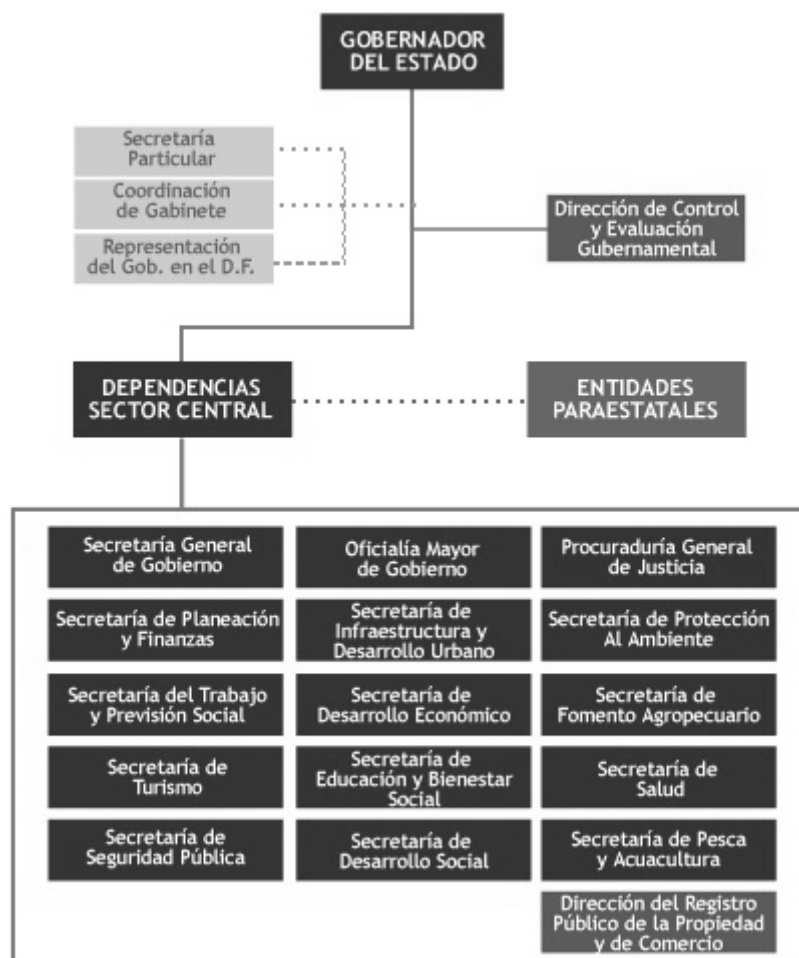
VISIÓN

En Baja California ejercemos un gobierno democrático, eficiente y eficaz en el manejo de su administración, transparente en sus acciones y centrado en el progreso y en la atención integral de las necesidades de los ciudadanos, con apoyo en la implementación de procesos innovadores y el uso de tecnología de punta. Un gobierno que propicia y actúa en un marco de respeto, comunicación, colaboración y corresponsabilidad con los poderes del estado, los municipios, la federación y con todos los sectores y organismos de la sociedad.

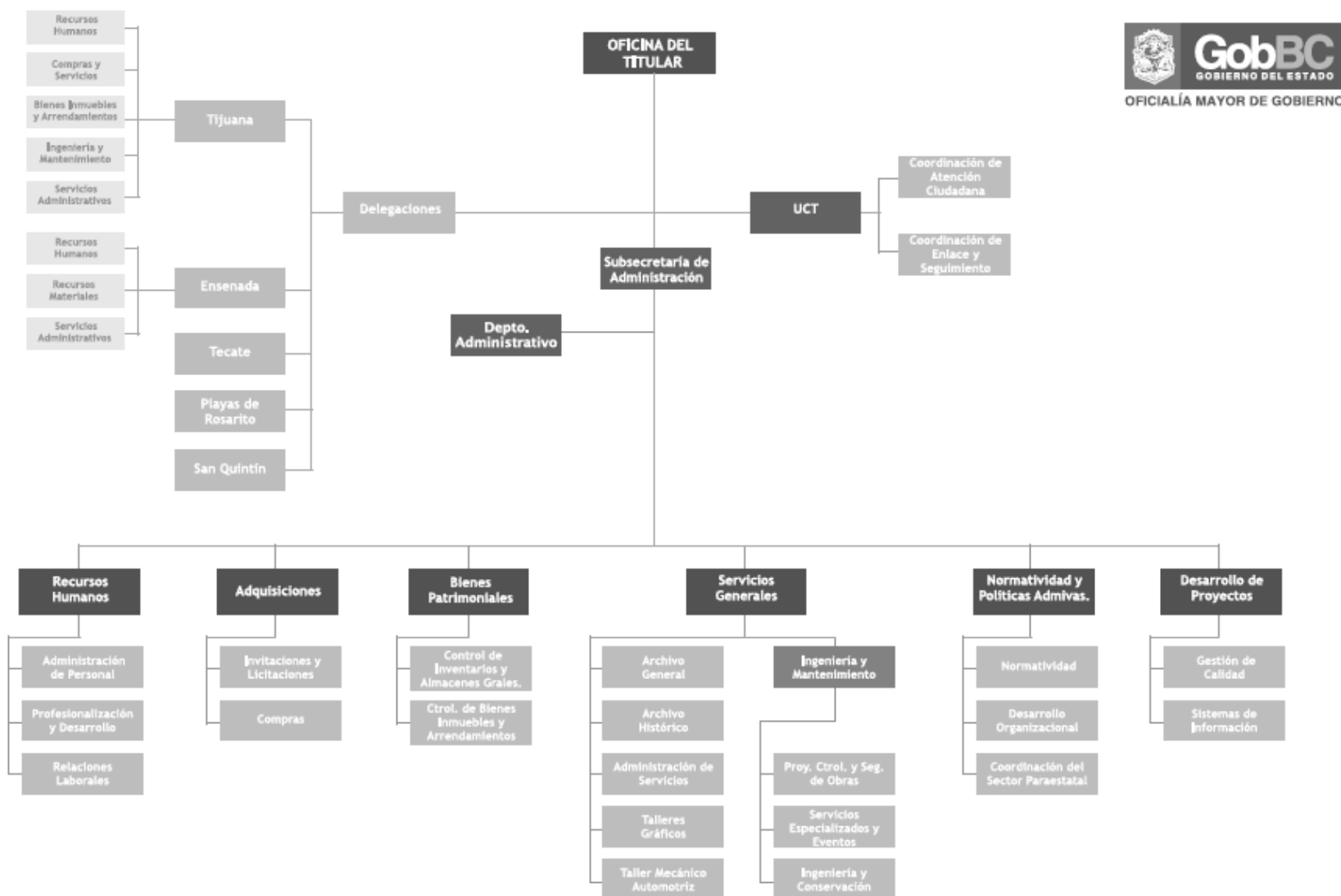
OBJETIVO GENERAL

Garantizar el progreso de Baja California con base en esfuerzos institucionales encaminados a hacer un gobierno al servicio de la gente y un gobierno certificado en sus procesos, innovador, de profunda convicción y calidad humana, participativo y corresponsable con el sector social, público y privado; privilegiando la atención ciudadana y garantizando el Estado de Derecho, con un ejercicio gubernamental de transparencia y rendición de cuentas, que promueva el desarrollo sustentable en beneficio de todos los ciudadanos del estado.

d) Estructura Poder Ejecutivo Estatal B.C.



e) Estructura, Dependencia Oficialía Mayor de Gobierno.



f) Matriz de Consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	OPERACIONALIZACIÓN			MÉTODO
			VARIABLES	INDICADOR	ÍNDICES	
Como generar el Cambio Organizacional en la Administración Pública para que sea eficiente, acorde con las necesidades actuales de los ciudadanos? a) Como Instrumentar las prácticas del desarrollo organizacional? b) Como será el rol del administrador público en el desarrollo organizacional? c) Como relacionar las practicas con las funciones actuales al desarrollo organizacional? d) Cual es el comportamiento humano ante el cambio organizacional? e) Cual es el papel de la capacitación y/o adiestramiento para el desarrollo	Analizar la Administración Pública, obtener un diagnóstico. a) Establecer los criterios para alinear la misión con el desarrollo organizacional? b) Concentrarse y precisar el rol del administrador en los planos del desarrollo organizacional. c) Relacionar las estrategias con las del desarrollo organizacional. d) Orientar el comportamiento del personal frente al proceso del cambio organizacional. e) Precisar el rol de la capacitación y/o adiestramiento en el desarrollo organizacional. f) Determinar los elementos esenciales	El desarrollo organizacional genera el cambio en la Administración Pública contribuyendo a su eficiencia. Flexibilidad, competitividad, en la adaptación al cambio. a) Si se establecen los criterios y las estrategias de alineación, entonces se lograra prácticas que harán eficiente a la Administración Pública. b) Si se precisa el rol del administrador en los planes estratégicos del desarrollo organizacional, entonces incidirá el desempeño de la organización. c) El factor principal estratégico para el eficaz desarrollo	Variable independiente Generar el Cambio organizacional Variable Dependiente Aplicación De la nueva concepción del Desarrollo Organizacional. (a)tamaño y capacidad productiva de la organización			1) <i>Tipo de Investigación</i> Por el tipo de la investigación, el presente estudio reúne las condiciones metodológicas de una investigación aplicada, en razón, que se utilizaron conocimientos de las Ciencias Administrativas, a fin de aplicarlas en un caso específico relacionado con la Administración Pública Estatal. 2) <i>Diseño de la investigación</i> Para el Diseño de la investigación, se empleará el de una investigación por objetivos conforme al siguiente esquema: oe1-----cp1 oe2-----cp2 OG oe3-----cp3 CF oe4-----cp4 DONDE: - OG= Objetivo General - oe= Objetivo específico - cp= Conclusión Parcial - CF= Conclusión Final

organizacional. f) Cuales serían los elementos esenciales para posibilitar el desarrollo de una nueva concepción del desarrollo organizacional.	que posibilitan el desarrollo de una nueva concepción del desarrollo organizacional	organizacional y el cambio organizacional, está en relación discreta				- HG= Hipótesis General
---	--	---	--	--	--	--------------------------------

g) Resúmenes de Casos

Resúmenes de casos

	Sexo	Edad	Señale por favor el grado de escolaridad máximo con que cuenta	Cuál es su puesto actual desempeñado	Antigüedad en el Puesto Actual	Que cantidad de sueldo mensual percibe por sus servicios
1	Mujer	34-41	Media Superior	Auxiliar	de 0 hasta 3 años	De 8,000 a 12,000
2	Hombre	34-41	Especialidad	Jefe departamento	de 0 hasta 3 años	Más de 20,000
3	Mujer	42 o más	Media Superior	Secretaria	más de 9 años	Más de 20,000
4	Mujer	26-33	Maestría	Analista	más de 6 hasta 9 años	Más de 16,000 hasta 20,000
5	Hombre	26-33	Superior	Analista	de 0 hasta 3 años	De 8,000 a 12,000
6	Hombre	34-41	Superior	Analista	más de 3 hasta 6 años	De 8,000 a 12,000
7	Mujer	42 o más	Superior	Auxiliar	más de 9 años	Más de 12,000 hasta 16,000
8	Hombre	34-41	Superior	Jefe departamento	de 0 hasta 3 años	Más de 20,000
9	Hombre	34-41	Maestría	Analista	de 0 hasta 3 años	Más de 20,000
10	Mujer	26-33	Maestría	Jefe departamento	de 0 hasta 3 años	Más de 20,000
Total	10	10	10	10	10	10

Resúmenes de casos

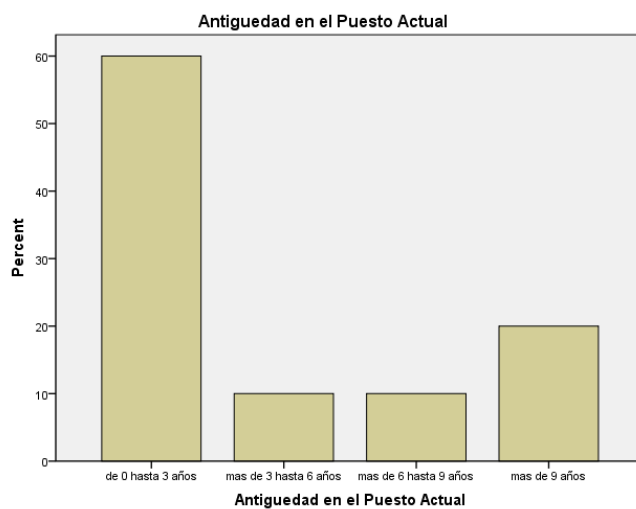
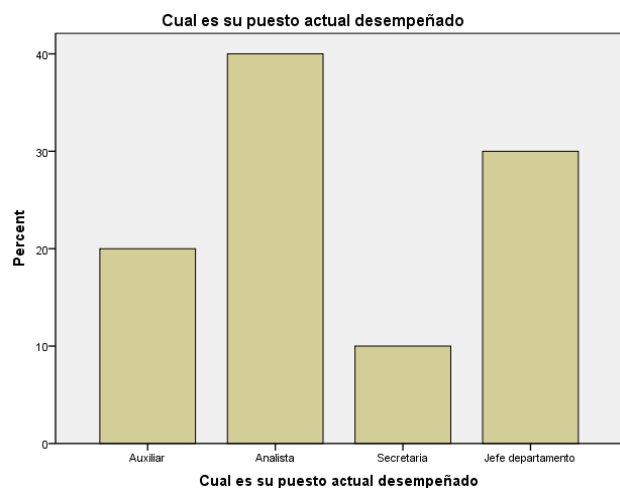
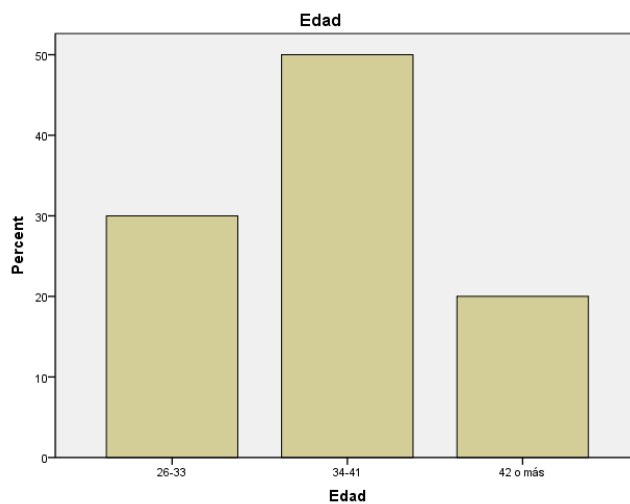
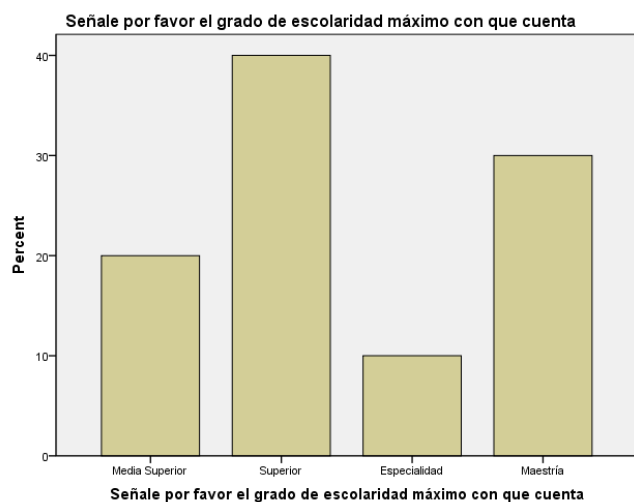
	La dependencia a la que pertenece cuenta o no con una oficina de desarrollo institucional u organizacional	La dependencia a la que pertenece cuenta con prácticas de capacitación y desarrollo de habilidades	Identifica usted la misión y visión de su departamento	La dependencia a la que pertenece cuenta con prácticas de trabajo en equipo
1	Si	Si	Si	No
2	No	Si	No	No
3	Lo desconozco	Si	Lo desconozco	No
4	Si	Si	Si	Lo desconozco
5	Si	Si	Lo desconozco	Si
6	Lo desconozco	Lo desconozco	Si	Si
7	Si	Si	Si	No
8	Si	Si	Si	Si
9	Si	Si	Si	Si
10	Si	Si	Si	Si
Total	10	10	10	10

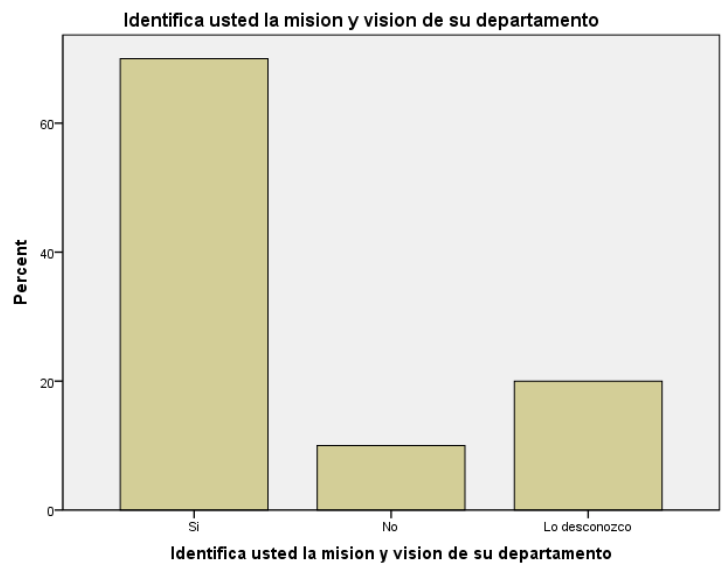
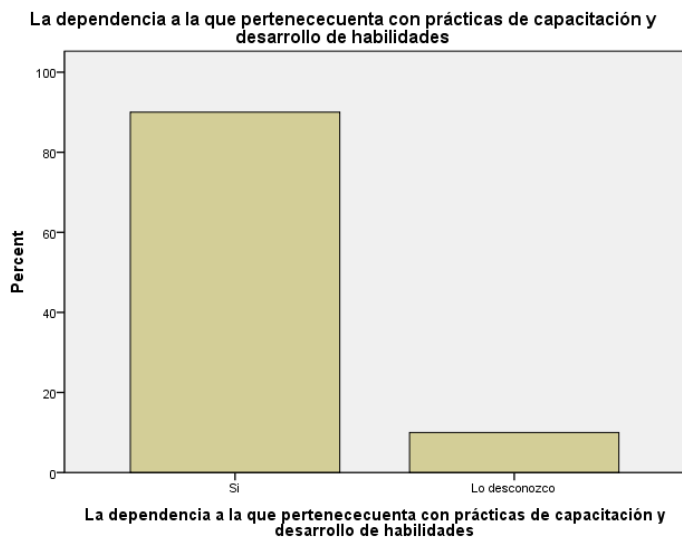
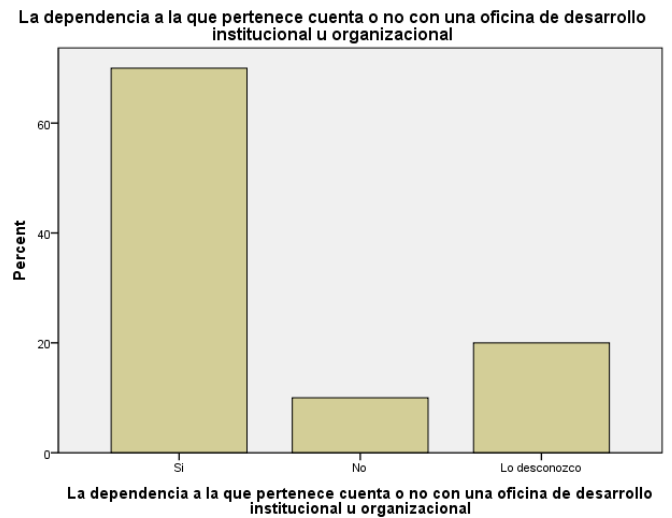
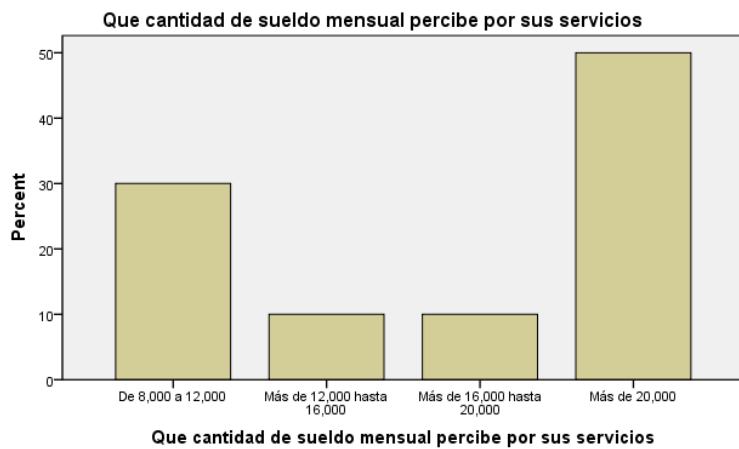
Resúmenes de casos

	La dependencia a la que pertenece cuenta con prácticas de igualitarismo simbólico	En la siguiente escala como se ubica usted en la satisfacción de su empleo
1	No	Medianamente satisfecho
2	Lo desconozco	Medianamente satisfecho
3	No	Muy satisfecho
4	Lo desconozco	Medianamente satisfecho
5	Lo desconozco	Muy satisfecho
6	Lo desconozco	Medianamente satisfecho
7	No	Medianamente satisfecho
8	Lo desconozco	Muy satisfecho
9	Si	Muy satisfecho
10	No	Muy satisfecho
Total	10	10

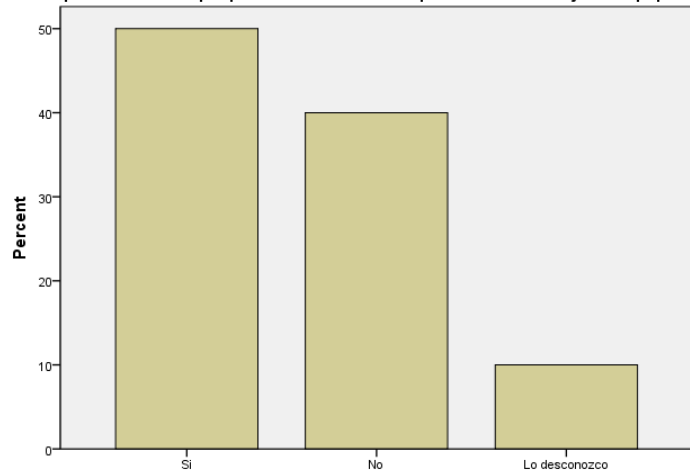
h) gráficos de porcentajes encuestas





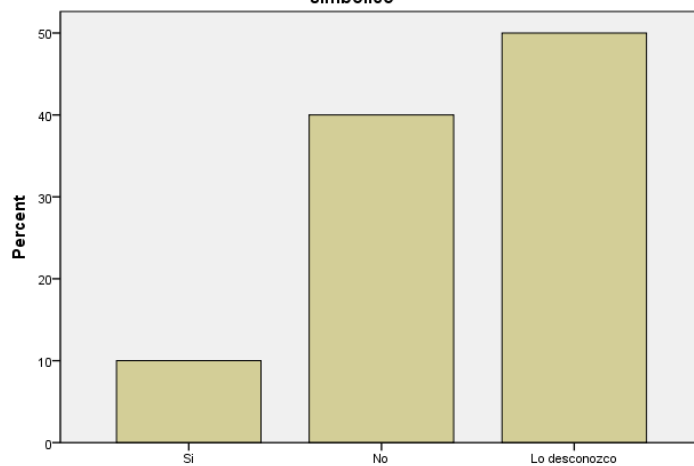


La dependencia a la que pertenece cuenta con prácticas de trabajo en equipo



La dependencia a la que pertenece cuenta con prácticas de trabajo en equipo

La dependencia a la que pertenece cuenta con prácticas de igualitarismo simbólico



La dependencia a la que pertenece cuenta con prácticas de igualitarismo simbólico

En la siguiente escala como se ubica usted en la satisfacción de su empleo



En la siguiente escala como se ubica usted en la satisfacción de su empleo