

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

T-UES
350-1
M676t

LA TECNICA
"PROGRAMACION DE LA MEJORA DEL RENDIMIENTO -PMR-"
DESARROLLO DE UN CASO PRACTICO EN EL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA

TRABAJO DE GRADUACION PRESENTADO POR:

MAX FERNANDO MIRON A.
MIRIAM DINORAH VENTURA DE MIRON
MAURA RAMIREZ DE MONTALVO

PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTRO AMERICA

7
350.1
M676t

UES BIBLIOTECA CENTRAL 2



INVENTARIO: 10112703

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR:

DR. MIGUEL ANGEL PARADA

SECRETARIO GENERAL:

DRA. ANA GLORIA CASTANEDA DE MONTOYA

AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

DECANO:

LIC. CARLOS HUMBERTO HENRIQUEZ

SECRETARIO:

LIC. JOSE FERNANDO FLORES

JURADO EXAMINADOR:

PRESIDENTE: LIC. MARIO ARNOLDO SANCHEZ D.

1er. VOCAL: LIC. CARLOS H. CRUZ CASTILLO

2do. VOCAL: LIC. RAMON CALDERON ARAUZ

I N D I C E

	<u>Página</u>
INTRODUCCION	
CAPITULO I PRINCIPALES ENFOQUES METODOLOGICOS Y TECNICAS PARA TRATAR LA PROBLEMATICA DE LAS ORGANIZACIONES	1
A. Importancia del Mejoramiento adminis- trativo en las organizaciones.....	1
B. Responsables del Mejoramiento Adminis- trativo.....	5
C. Enfoques metodológicos para tratar la problemática de las organizaciones.....	7
1. Enfoque Estructuralista.....	8
2. Enfoque Economicista.....	11
3. Enfoque de las Relaciones Humanas...	12
4. Enfoque del Sistema Social.....	16
5. Enfoque de la Toma de Decisiones....	20
6. Enfoque del Ordenamiento Jurídico...	22
7. Teoría de Sistemas.....	24
8. Teoría de la Contingencia.....	25
D. Técnicas Administrativas y su inciden- cia en el Rendimiento.....	25
1. Organización y Métodos.....	26
2. La Auditoría Administrativa.....	28
3. El Análisis Costo-Beneficio.....	31
3. Programación Lineal.....	33

5. Investigación de Operaciones.....	36
6. Formación de Personal.....	40
7. Desarrollo Organizacional.....	42
8. Administración por Objetivos.....	42
9. Consultoría de Procesos.....	43
10. Investigación-Acción.....	43

CAPITULO II LA TECNICA "PROGRAMACION DE LA MEJORA DEL RENDIMIENTO -PMR-". UN ENFOQUE TEORICO INTEGRAL PARA TRATAR LA PROBLEMATICA DE LAS ORGANIZACIONES.....	49
A. Origen y antecedentes.....	49
B. Bases Teóricas.....	51
1. Teoría de Sistemas.....	52
2. Teoría de la Contingencia.....	64
C. Bases Técnicas.....	67
1. Desarrollo Organizacional.....	67
2. Administración por Objetivos.....	78
3. Consultoría de Procesos.....	85
D. Etapas del proceso de Aplicación de la Técnica PMR.....	88
1. Diagnóstico preliminar.....	88
2. Orientación sobre la técnica PMR a las Alta Dirección.....	
3. Seminario.....	89
i) Análisis e identificación de objetivos, indicadores y metas.	91
ii) Análisis e identificación de problemas internos y externos..	94
iii) Desarrollo de soluciones y estrategias para mejorar la organización.....	95
iv) Creación de una organización Ad-hoc	96

	<u>Página</u>
4. Ejecución de los programas de mejoramiento administrativo.....	97
5. Examen y evaluación de resultados...	97
6. Reciclado del proceso.....	98
E. El Instrumento PMR.....	98
F. La Técnica PMR y sus ventajas en relación con otras técnicas.....	100
G. Limitaciones de la Técnica PMR.....	101
CAPITULO III APLICACION PRACTICA DE LA PMR EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS.	103
A. El Departamento de Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda.....	103
1. Objetivos del Departamento.....	103
2. Aspectos Legales.....	104
3. Ambito de influencia.....	104
4. Estructura y funcionamiento.....	105
B. Aplicación práctica. Metodología específica de la PMR.....	106
1. Diagnóstico preliminar.....	106
2. Orientación sobre la técnica PMR a las Altas Autoridades.....	107
3. Seminario PMR.....	109
a) Planificación del seminario.....	109
b) Relatoría del desarrollo del Seminario.....	120
- Inauguración del seminario.....	120
- Análisis e identificación de objetivos, indicadores de rendimiento y metas.....	120
- Análisis e identificación de problemas internos y externos..	124

	<u>Página</u>
- Desarrollo de soluciones y estrategias para mejorar la organización.....	125
- Creación de una organización Ad-hoc	126
4. Ejecución de los programas de mejoramiento administrativo.....	127
5. Examen y evaluación de resultados...	127
6. Reciclado del proceso.....	128
C. Evaluación de los resultados.....	128
1. Opinión de los participantes en cuanto al desarrollo del seminario.....	129
2. Observaciones directas del comportamiento de los participantes al mencionado evento.....	154
3. Entrevistas con los encargados de los programas de trabajo resultantes del Seminario.....	156
a) Metodología.....	156
- Guía de entrevista y procedimiento.....	158
- Tabulación y análisis.....	160
b) Resultados.....	161
c) Comentarios generales.....	169
CAPITULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	170
Consideraciones generales.....	170
A. Conclusiones generales.....	172
B. Conclusiones específicas.....	174
C. Recomendaciones.....	177
ANEXOS.....	185
BIBLIOGRAFIA.	

A G R A D E C I M I E N T O

A LAS AUTORIDADES, JEFES Y PERSONAL DE LOS
DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS Y CAPACI
TACION DEL MINISTERIO DE HACIENDA, POR SU
APOYO Y COLABORACION BRINDADA PARA LA APLI
CACION DE LA TECNICA PMR.

INTRODUCCION

A través del proceso de desarrollo de las sociedades, se ha observado cómo los individuos están constantemente preocupados por buscar cambios sustantivos en todos los aspectos de la vida. La ciencia de la administración no puede permanecer al margen de esta búsqueda, es así como han surgido una serie de técnicas, teorías y procedimientos que han permitido enriquecer la disciplina administrativa y a la vez incrementar el interés en mejorar el rendimiento en las organizaciones.

Sin embargo, si centramos nuestra atención hacia el Sector Público en El Salvador, es significativo considerar que en los últimos años, el país se ha enfrentado a una serie de acontecimientos coyunturales que han acentuado la necesidad de un cambio en los aspectos más relevantes de la administración pública que continúa arrastrando una larga cadena de deficiencias, las cuales constituyen un obstáculo cuando se trata de implementar o llevar a la práctica los propósitos de los administradores.

Los planteamientos expuestos anteriormente, así como el inevitable crecimiento de las entidades públicas y el cambiante entorno científico, tecnológico, social y cultural, provocan algunas veces el surgimiento de vicios administrativos tales como la falta de agilidad en la toma de decisiones, obsolescencia de procedimientos, falta de coordinación funcional, descuido en la planificación, resistencia al cambio y otros problemas similares; todo esto nos hizo considerar conveniente realizar nuestro trabajo práctico en una Unidad del Ministerio de Hacienda, en la cual pudiera aplicarse la técnica de mejoramiento administrativo, llamada "Programación para la Mejora del Rendimiento PMR-", y demostrar el papel de la misma como herramienta efectiva para la solución de problemas de una manera programada. Para ello, se seleccionó al Departamento de Recursos Humanos de dicha Secretaría de Estado, debido al rol que por ley tiene asignado dentro de la administración pública, como es el de implantar y coordinar la función de administración de personal hacia todo el sector público, lo que favorecería su difusión en otras unidades similares. Cabe mencionar que esta técnica es reciente, siendo ésta la primera vez que se aplica en nuestro país, con el fin de investigar su viabilidad y utilidad práctica.

Por otra parte, consideramos que el presente trabajo contribuirá a incrementar los conocimientos que sobre Teoría Administrativa existen en el ámbito académico del país, por lo que en el Capítulo I se presenta un marco teórico que contiene los principales enfoques metodológicos y técnicas para tratar la problemática de las organizaciones, desde la corriente de pensamiento de los estructuralistas hasta los de actualidad; tratando de establecer la incidencia de éstas en el rendimiento.

En el Capítulo II, detallamos el enfoque teórico integral sobre la técnica "Programación de la Mejora del Rendimiento -PMR-".

En el Capítulo III se ofrece una relatoría de la experiencia obtenida en la aplicación de la técnica antes mencionada, en el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda y la evaluación de los resultados de la aplicación de dicha técnica.

Finalmente, en el Capítulo IV se incluyen las conclusiones y recomendaciones resultantes de la aplicación práctica, descrita en los capítulos anteriores. Dentro de las recomendaciones presentamos un modelo ajustado

de la metodología que contiene la técnica, el cual dada sus características ha tenido mucha aceptación en ese Ministerio y a la fecha de terminar este trabajo se pretende utilizar para la solución de problemas administrativos en otras unidades de la Organización.

CAPITULO I

PRINCIPALES ENFOQUES METODOLOGICOS Y TECNICAS PARA TRATAR LA PROBLEMÁTICA DE LAS ORGANIZA- CIONES.

A. Importancia del mejoramiento administrativo de las organizaciones.

El avance tecnológico, el crecimiento de la población y la rapidez con que se producen los cambios sociales, obligan a las organizaciones a mantener un proceso constante de adaptación y mejoramiento administrativo. Constantemente se tiene que idear técnicas y procedimientos administrativos más dinámicos, que permitan lograr niveles superiores de productividad.

"Debe reconocerse que el signo característico de nuestro tiempo es el cambio; por lo cual las opciones que se presentan a la mayoría de organizaciones contemporáneas no se da entre una situación de estabilidad o una de cambio, sino más bien entre el cambio espontáneo y desordenado y el cambio conducido y programado".1/

1/ Carrillo Castro, Alejandro. "Metodología para el Estudio y funcionamiento de la Reforma en la Administración Pública". (una propuesta). Trabajo de Tesis para optar al grado de Doctor en Administración Pública, Universidad Autónoma de México, D.F., 1981.

Las corrientes modernas de administración conciben la organización como un sistema abierto que mantiene interrelaciones con su medio ambiente, en oposición a la corriente tradicional que la consideraba como un sistema cerrado.

Según el esquema tradicional, el objetivo principal de los cambios es mejorar la eficiencia, orientándola únicamente a la aportación de soluciones de los problemas más internos de la organización (estructura y funcionamiento), sin tomar en cuenta la interrelación dinámica que existe con su medio ambiente, concibiéndola como un sistema cerrado.

Los principios básicos de la gerencia científica han sido hasta ahora instrumentos válidos para lograr la eficiencia de los procedimientos internos; sin embargo, el celo por salvaguardar estos principios tal como lo aconseja el esquema tradicional, imprimen rigidez y a veces perpetúan las estructuras organizacionales; lo cual choca con la dinámica actual de cambios.

Las nuevas corrientes del pensamiento administrativo, basados en la aplicación de la Teoría de Sistemas a

las organizaciones, consideran a ésta de manera integral, definen un sistema como: "Una organización compuesta de hombres y máquinas empeñadas en una actividad coordinada, dirigida hacia una meta, enlazados mediante sistemas de información e influenciados por el medio externo", ^{2/} esta corriente, en relación a los cambios presupone una concepción opuesta a la de los sistemas cerrados, concibe a los sistemas organizacionales como dependientes del medio externo, que es el que suministra los insumos y absorbe los productos; este criterio respecto al éxito de la organización toma en cuenta no sólo el enfoque interno de eficiencia, sino más importante aún, el enfoque externo de efectividad, que demanda una constante interrelación con los cambios que originan la dinámica del ambiente para poder actuar de acuerdo con ellos.

Tomando como base esta corriente, el mejoramiento administrativo es: "Un proceso de cambio planificado y consciente mediante el cual la organización logra ser útil, perfeccionando la estructura y funcionamiento interno y respondiendo a la vez en forma efectiva a las demandas, objetivos y razón de ser de la organización, que le inducen a una necesidad de cambio y adaptación de su mecanismo interno".*

^{2/} XI Seminario Internacional sobre Administración de Servicios de Salud, Mérida, Yucatán, México 28 de noviembre-11 de diciembre 1972, publicación científica 271, Organización Panamericana de la Salud, U.S.A. 1973.

* Definición de los autores de la tesis.

Al no responder efectivamente ante las demandas del medio, la organización tendrá que ir padeciendo la disminución de insumos, generándose un proceso de desintegración hasta su total extinción.

Bajo la luz de este enfoque es obvia la importancia del mejoramiento administrativo, ya que de este proceso de constante adaptación depende la vida o muerte de las organizaciones.

El término mejoramiento administrativo, se puede utilizar como sinónimo de desarrollo administrativo, modernización; sin embargo, se hace necesario diferenciarlo del simple cambio administrativo que ocurre por procesos propios, sin generar oposiciones, produciendo generalmente un crecimiento por agregación, en el cual se mezclan estructuras anacrónicas con otras más modernas. Estos simples cambios conducen a un círculo vicioso, ya que las unidades ineficientes no reciben nuevos recursos, por no generar los productos que se le demanda, debido precisamente a la falta de dichos recursos.

El mejoramiento administrativo se puede realizar tanto a nivel general o macro como a nivel específico o

micro, y es necesario para todas las organizaciones ya sean públicas o privadas; las organizaciones utilitarias buscan vender sus productos por dinero, para cubrir sus gastos de operación y reinvertir la diferencia, renovando así el ciclo productivo; en las organizaciones de servicio, la venta del producto es menos obvia, pero siempre la realizan para satisfacer necesidades y cubrir sus gastos.

Las organizaciones, por lo tanto, deben adaptarse al proceso de cambios pero guiados por la habilidad y competencia de sus dirigentes, o cuerpo administrativo. quienes poseerán además una alta capacidad creadora.

A. Responsables del mejoramiento administrativo

Los responsables del mejoramiento administrativo, son todos aquellos individuos o grupos de la organización, a quienes les corresponde establecer y realizar los propósitos de la empresa; en otras palabras le corresponde a los administradores en el sentido amplio de la palabra.

Un administrador debe introducir cambios, orientar la dirección, utilizar eficientemente el tiempo y saber medir la magnitud de dichos cambios, aceptar el riesgo de lo nuevo y poseer la habilidad para salvar obstáculos que se opongan en el camino.

"El agente que debe producir cambios en la empresa es el administrador, estos cambios pueden consistir en la introducción de nuevos métodos de producción, nuevos productos, crear nuevos mercados, encontrar nuevas fuentes de materia prima o diseñar una nueva organización. El administrador debe ser innovador, adaptador de técnicas de países avanzados, para contribuir a una mayor productividad, cuando estos nuevos métodos generen menores costos y rendimientos mayores". ^{3/}

Para realizar esta función, generalmente el administrador tiene que apoyarse en unidades o individuos asesores especializados, denominados generalmente consultores, Unidades de Organización y Métodos, Estudios Administrativos, Desarrollo Institucional, etc., quienes sugieren soluciones para que el administrador tome las decisiones del caso.

Como puede observarse, en esas situaciones estas unidades juegan un papel importante en el mejoramiento administrativo, convirtiéndose también en responsables de dicha función.

^{3/} El Profesional de la Administración de Empresas, Factor Dinamizante de la Distribución del Ingreso y Garantía Intangible de Crédito. Ponencia de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador. Primer Congreso Centroamericano de Admón. de Empresas. San Salvador, noviembre de 1982.

C. Enfoques metodológicos para tratar la problemática de las Organizaciones

En este literal se expondrán algunas de las diferentes maneras de pensar de los estudiosos de la Teoría Administrativa y demás personas preocupadas por solucionar la problemática de las organizaciones, cuyo objetivo final ha sido siempre lograr el mejoramiento de las mismas.

Cada uno de los enfoques que se detallarán, ha tenido su época de apogeo y aún ahora aportan soluciones para resolver determinados problemas de la organización. Algunos de estos enfoques carecen de suficiente bibliografía, no obstante, nuestro marco teórico ha sido enriquecido por la experiencia y conocimientos teóricos adquiridos.

En la práctica, la actuación de los administradores ante determinado problema organizativo está fundamentada en cualquiera de estos u otros enfoques, dependiendo de la naturaleza del problema que se le presente.

A continuación se detallará en forma resumida los enfoques que se consideran más importantes por los resultados que se han obtenido a través de su experimentación;

1. Enfoque Estructuralista

De acuerdo con este enfoque, todos los problemas de la administración se pretenden analizar y solucionar desde el punto de vista de la organización formal, sin tomar en consideración las funciones, normas o conductas que forman parte del quehacer administrativo.

Este enfoque es una síntesis de la Escuela Clásica o Formal, en cuanto que todavía presta considerable atención a la estructura formal y consideraciones racionales.

Dentro del grupo de autores que han estudiado la estructura de las organizaciones, están: Frederick W. Taylor, Henry Fayol, Max Weber y otros.

Frederick W. Taylor combina un estudio de las capacidades físicas de un trabajador, dadas en estudios de tiempo y movimientos con un enfoque que considera al hombre impulsado por el miedo al hambre y la búsqueda de ganancia. Eventualmente, Taylor llegó a considerar a los recursos humanos y la máquina no como mutuamente adaptables, sino más bien al hombre funcionando como apéndice de la máquina industrial. Resumiendo, el grupo encabezado por Taylor fue estructurando la pirámide organizacional hasta llegar a la dirección superior.

Henry Fayol sostiene que no se puede hacer una organización eficiente por el simple hecho de agrupar hombres y dar a cada grupo una función, es necesario adaptar la organización a las necesidades del caso y encontrar las personas necesarias y colocarlas en las posiciones en las que puedan prestar sus mejores servicios. En conclusión, Fayol y sus seguidores procedieron al estudio de las organizaciones partiendo del ápice organizacional, hasta llegar al análisis de las tareas asignadas a los operarios, en otras palabras aplicando una metodología deductiva.

Max Weber es considerado el iniciador contemporáneo del estructuralismo, surgiendo a principios del siglo y se desarrolla con la Segunda Guerra Mundial. El modelo planteado por Weber lo llamó: "Estructura Burocrática", que es un modelo muy rígido en donde estudia fundamentalmente la estructura formal de la organización, de una manera objetiva y racional en que la autoridad está determinada por los puestos y no por las personas, además por los reglamentos y leyes, cuya rigidez impide las relaciones informales.

La razón fundamental por la que se utilizaron estos modelos, fue la necesidad de contar con un mayor control

En aquellas organizaciones que por su tamaño hacían que los clásicos métodos de administración utilizados hasta su aparición, no pudieran manejarse eficientemente.

De esta manera tradicional, surge la caracterización de la organización formal como un plano dentro del cual deben construirse y al que deben atenerse las organizaciones.

Algunas críticas que se le han hecho a este enfoque son las siguientes:

- Considera cierto conflicto entre el hombre y la organización como inevitable, y hacen resaltar que la ciencia social no es un vehículo que sirve a las necesidades ni del obrero ni de la organización, sino que ve a la organización como una unidad social amplia y compleja en la que interactúan muchos grupos sociales.

- No le da importancia a los otros elementos que forman parte del quehacer administrativo, tales como; funciones, normas, conductas o procesos, a pesar de que todos están presentes para desarrollar las acciones propias de la organización.

- No reconoce el conflicto entre el hombre y la organización, mira a ésta desde un elevado punto de vista administrativo.

- Afirma que lo que es bueno para la administración es bueno para los trabajadores

2. Enfoque economicista

Es conocido también con el nombre de Enfoque de Ingeniería Industrial Eficientista. En éste se considera a la administración como un proceso productivo, entendido como sinónimo de que administrar es aplicar en una forma más eficiente los medios para la obtención de los objetivos sin entrar a diferenciar la naturaleza de los mismos, ya que igual tratamiento se aplica cuando se trata de objetivos económicos como de objetivos sociales.

Dicho de otra manera, con este enfoque lo que se pretende es la optimización de la relación insumo-producto y tal acercamiento es perfectamente válido cuando a lo que se le da prioridad es al interés económico.

Esta es quizá una de las maneras de pensar más comunes para tratar la problemática de las organizaciones o de conducir las a su progreso, en realidad no estamos refiriéndonos a la técnica conocida como Análisis Costo-Beneficio.

Los responsables del mejoramiento administrativo constantemente están con la idea ya sea empírica o técnicamente de optar soluciones que le representen menos costos y mayores beneficios o ahorros. Esta situación vuelve rígido el desarrollo de las organizaciones, ya que algunas veces una solución a corto plazo puede significar desahorro, inclusive puede llegar a darse el caso como en las empresas gubernamentales, en las cuales pueden adoptarse soluciones que signifiquen pérdidas económicas, pero beneficios menos tangibles como el llamado beneficio social; ante estas situaciones un administrador arraigado a este enfoque o manera de tratar los problemas administrativos tendería a retardar el desarrollo de la organización.

El uso del enfoque economicista es necesario e importante siempre y cuando no entorpezca la toma de decisiones.

3. Enfoque de las Relaciones Humanas

A través de este enfoque se pretende resolver la problemática de las organizaciones, aplicando los postulados básicos de la Escuela de las Relaciones Humanas, la cual acentúa la importancia de la comunicación entre rangos, de

explicar a los inferiores las razones de tomar un particular curso de acción, que los rangos inferiores compartan las decisiones tomadas por los superiores y las virtudes de la jefatura democrática. Por ejemplo: ante la problemática de un bajo rendimiento y productividad del personal se proponen como las únicas y mejores soluciones el desarrollo de una organización informal congruente con la organización formal, o sea la creación y fomento de relaciones de amistad y compañerismo entre los miembros de la organización; lo que redundará según esta manera de pensar, en un aumento de la eficiencia y eficacia; producto de esto ha sido la creación de unidades de bienestar para el empleado, que se han encargado de desarrollar centro recreativos, eventos deportivos, reacondicionamiento de lugares físicos de trabajo, actividades culturales y sociales, etc.

Este enfoque surgió como una reacción al enfoque clásico formal, donde tiene plena aplicación la Escuela Psicológica, ya que ésta considera a la administración desde el punto de vista de las actitudes de sus miembros, que en última instancia condicionan el funcionamiento de la organización.

Sobre todo, la Escuela de las Relaciones Humanas, hace resaltar el papel de la comunicación, participación y jefatura; sugiere que el administrador no trate a los obreros como si fueran átomos aislados, debe tratarlos como miembros de grupos de trabajo, sometidos a la influencia de éstos.

Es importante poner de manifiesto que el estudio de las Ciencias de la Conducta es valioso para los administradores, puesto que les permitirá comprender mejor las características, posibilidades y limitaciones de las Relaciones Humanas y les hará igualmente apreciar los procedimientos y modelos formales que se ven matizados por el elemento humano.

Para efectos de una mejor comprensión de este enfoque mencionaremos algunas de las comparaciones contra el Enfoque Clásico:

En contraste con la Teoría Clásica, las Relaciones Humanas hacen resaltar los elementos emocionales no planeados.

Se descubre el significado de las agrupaciones sociales y de amistad de los trabajadores para la organización. Señala también la importancia de la jefatura en la misma y de la comunicación y participación emocionales.

Estas dos escuelas son mucho más opuestas en una variedad de aspectos. Los factores que la una ve como críticos o cruciales, la otra apenas lo considera y así por el estilo. Sin embargo, las dos tienen un elemento en común, ni una ni otra ve una contradicción básica en la relación entre la búsqueda de racionalización por parte de la empresa y la aspiración humana a la felicidad.

La Administración Científica supone que la organización más eficiente es también la más satisfactoria, puesto que eleva al máximo tanto la productividad como la paga de los obreros.

Además, la Escuela de las Relaciones Humanas enseña que es necesario referir el trabajo y la estructura de la organización obtendrá su plena cooperación y esfuerzo, aumentando su eficiencia.

En conclusión, la Escuela de las Relaciones Humanas busca un perfecto equilibrio entre los fines de la organización y las necesidades de los obreros.

Los dos puntos de vista se diferencian solamente en cuanto a la sustancia del equilibrio que describen; mientras la Administración Científica considera ese equilibrio natural si se quitan los impedimentos, las Relaciones Humanas cree que el estado ideal debe ser construido deliberadamente.

La principal crítica que se hace a este enfoque, que es más analítica que ideológica, es que tiende a centrarse en un estrecho campo de variables y a estudiarlas sin tener en cuenta a las demás.

La crítica estructuralista sugiere que el enfoque de las Relaciones Humanas no proporciona una vista completa de la organización y que su visión parcial favorece a la misma y desorienta a los obreros.

4. Enfoque del Sistema Social

Este enfoque viene a ser una prolongación del enfoque de las Relaciones Humanas, hace énfasis en la aplicación de la Escuela Sociológica, mediante la cual se facilita entender mejor las interrelaciones culturales, el comportamiento de los diferentes grupos existentes en la organización y analizar la estructura real de poder que casi siempre no corresponde a la formalmente establecida.

Los administradores para lograr que sus planes de trabajo den resultado, o simplemente si desean saber qué es lo que se está haciendo en la organización, necesitan conocer el ambiente social que los rodea. Bajo este enfoque, ningún estudio o mejoramiento administrativo que no tome en cuenta las rutinas sociales, puede tener esperanzas de obtener resultados. La Gerencia Científica ha trabajado a base de explicaciones e hipótesis que son simple y lógicas, mientras que las rutinas sociales son marcadamente ilógicas.

Normalmente encontramos en las empresas, organizaciones técnicas y organizaciones informales o sociales. La organización técnica se caracteriza por su estructura lógica y bien adaptada a cualquier cambio necesario, mientras que la organización formal o social, creada por los empleados, se caracteriza por oponerse a resistirse a tal cambio. Esta situación se debe a que los trabajadores creen que se les está presionando injustamente, en el sentido de que los técnicos de eficiencia, constantemente están echando abajo las estructuras informales, o sea que se encuentran en una posición que los obliga a acomodarse a cambios que ellos no han iniciado. Muchos de los cambios que les imponen, les

quitan parte de las satisfacciones que dan importancia y significado a su trabajo, tales como su rutina de tareas, sus relaciones con sus compañeros, etc., todo esto a merced del experto administrador.

Los códigos sociales que definen las relaciones del empleado con su trabajo y sus compañeros no son susceptibles de cambios rápidos, éstos se desarrollan a lo largo de cierto período.

La larga la estructura social actúa en contra de la autoridad técnica, que no ha tomado en cuenta los grupos sociales, podría ser que este tecnicismo científico en la organización del trabajo, haya sido el creador de buena parte de la hostilidad que existe entre patronos y trabajadores.

Los administradores deben de estudiar los hechos pertinentes a la organización social dentro de la empresa, se pueden dar casos en que los dictados del sistema social espontáneo resulten más importantes que los intereses estrictamente económicos del grupo, esto sucede porque las fuerzas sociales son casi siempre más fuertes y en algunas situaciones completamente dominantes y más reales que la organización técnica.

Se han realizado muchos estudios en diferentes épocas, por ejemplo, el efectuado por R. Lippitt y R.K. White, poco antes de la Segunda Guerra Mundial, averiguaron que en los clubes infantiles el estilo de liderazgo afectan el proceso de grupo y la producción de artículos; los experimentos en las plantas Haethorne de la Compañía Estern Electric de Chicago en 1927, arrojaron interesantes conclusiones, siendo las más relevantes, las siguientes:

- Se demostró que es la organización social del grupo y no la organización técnica del trabajo la que influye en las alzas y bajas de la producción. El rendimiento de los trabajadores era una forma de comportamiento social.

Las consideraciones de índole social sobrepasan a las económicas y lógicas, la solución y colocación científica de los trabajadores aseguran una eficiencia en el desempeño del trabajo. Muchas de las acciones de los trabajadores forman parte del mecanismo de resistencia o inercia a todo cambio demasiado rápido.

En resumen, la organización social en las empresas es una necesidad humana, en cierta medida necesaria e inevitable, por ilógica e irracional que parezca es de primera importancia.

5. El Enfoque de la Toma de Decisiones

Este enfoque considera que el proceso decisorio es el elemento integrador de la acción administrativa, los estudiosos y seguidores de esta manera de pensar hacen énfasis de que sólo por medio de la racionalización de la toma de decisiones se puede lograr la eficiencia y eficacia con que deben operar las organizaciones.

Este criterio está íntimamente relacionado con la búsqueda de la mayor participación en el proceso decisorio de los miembros de la organización, la cual se logra con la intervención de cada individuo de acuerdo con el papel que le haya sido asignado como miembro integrante de la misma, inclusive también toma en cuenta la participación de individuos o grupos fuera de ésta.

La participación puede lograrse también gracias a la aplicación de técnicas como la Dirección por Objetivos y Desarrollo Organizacional, cuyos temas serán tratados más adelante.

Según este enfoque, el éxito o fracaso de muchas acciones destinadas al desarrollo administrativo, se reduce simplemente a la toma de decisiones, sin temor a que se les tache de excesivamente optimistas, dado el increíble desarrollo

de la Teoría de las Decisiones durante las últimas décadas, esta manera de pensar está dando sus frutos; por ejemplo, ya ha habido algunas experiencias razonablemente satisfactorias en los Estados Unidos, en relación a la planificación urbana, donde se le ha dado participación al público en el proceso decisorio.

La empresa privada ha comprendido muy bien este principio con gran rapidez y ha tratado mediante la comercialización, de tener en cuenta las preferencias de su clientela.

A continuación presentamos un modelo de toma de decisiones racional, el cual implica, según Ira Sharkansky, considerar varios aspectos tales como los siguientes:

- a) Identificar su problema y explicarlo por medio de un modelo.
- b) Esclarecer sus metas y clasificarlas en orden de importancia.
- c) Incluir todos los medios posibles o las normas para alcanzar cada uno de estos objetivos.
- d) Evaluar todos los costos y los beneficios que parezcan ser consecuencia de cada una de las normas alternativas, y

é) Seleccionar un conjunto de metas y normas asociadas que produzcan los mayores beneficios relativos con el menor número posible de desventajas relativas." 4/

6. Enfoque del Ordenamiento Jurídico

Identifica a este enfoque el respeto exagerado por la norma escrita; el cual es usado como parámetro a todo quehacer individual y social de la organización.

De todos es conocido el problema grave que provoca el exceso de legalismo, especialmente en nuestras instituciones públicas; ésto genera toda una cadena de reglas innecesarias que van desde las leyes y decretos de carácter general, pasando por las resoluciones de todo nivel y por los reglamentos para descender luego a los manuales de diversa naturaleza, sin que obviamente falten las órdenes administrativas y directivas.

Se ha comprobado que el exceso de normas anula prácticamente la iniciativa del trabajador público para aplicar un mínimo de discreción en las acciones administrativas que debe desarrollar y a la vez limita al máximo su posibilidad

4/ Sharkansky, Ira, "Administración Pública, Capítulo 3. Editores Asociados, S.A., México. 1972, Páginas 7-17.

de analizar opciones y decidir sobre aspectos administrativos, lo cual termina por cerrarles el paso o simplemente les sirve de excusa para comprobar una vez más la lentitud e ineficiencia que caracteriza a la burocracia.

En otras palabras, los encargados de la administración pública, pretenden solucionar todos los problemas de la organización a través del promulgamiento de leyes y decretos, sin tomar en cuenta muchos de los factores que son importantes. Estas leyes y decretos a la larga vienen a entorpecer el buen desempeño de las organizaciones gubernamentales, y, por supuesto generan descontento.

En la mayoría de los casos no se presta atención al aspecto técnico-profesional, pues a todo problema se le quiere dar solución a través del ordenamiento jurídico.

Generalmente, esta forma de tratar la problemática de las organizaciones es propia de individuos o grupos de personas con formación específicamente jurídica y escasa preparación económico-administrativa; por lo que la eficiencia o productividad son una función directa de las normas reglamentarias; esto trae como consecuencia, la promulgación de leyes que algunas veces, no tienen aplicación en la práctica.

7. Teoría de Sistemas

"El Enfoque de Sistemas sale al frente de la administración, como una respuesta a la complejidad de las organizaciones modernas y a la aparición de varios cambios fundamentales en el proceso administrativo durante los últimos veinte años. Conceptualizada la organización como un sistema, origina una nueva perspectiva que permite sintetizar en administración todos los desarrollos anteriores, dando al estudio de las organizaciones una visión mucho más dinámica de todo lo que, hasta entonces había sido objeto de estudio por las escuelas administrativas anteriores." ^{5/}

La idea fundamental de este Enfoque se basa en que la actividad de cualquier parte de la organización, afecta la actividad de otra. No existen unidades aisladas, las partes actúan bajo una orientación y para satisfacer un objetivo permitiendo además una visión amplia de los fenómenos que suceden en la organización y su ambiente.

La Teoría de Sistemas ha sido de gran ayuda para el desarrollo de una moderna tecnología administrativa y constituye una de las bases teóricas de la técnica Programación de la Mejora del Rendimiento-PMR-, por lo cual se detalla en el Capítulo segundo.

^{5/} Paniagua, Carlos German. "Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo". Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica. 1980.

8. Teoría de la Contingencia

Esta Teoría supone que debe darse una gran importancia al hecho de analizar cuidadosamente la tecnología y la estructura de las empresas en función del enfoque organizacional, es decir, que todo el quehacer de las organizaciones está condicionado al medio que lo rodea, ya sea éste interno o externo.

En el Capítulo II donde daremos más detalles sobre esta Teoría, pues es una de las que sustentan la técnica PMR, aplicada como caso práctico en el presente trabajo.

D. Técnicas administrativas y su incidencia en el Rendimiento

En este literal se describen brevemente algunas de las técnicas de mejoramiento administrativo que ya han demostrado su utilidad práctica y su contribución a la solución de la problemática administrativa de las organizaciones; algunas como la Investigación-Acción, se encuentra en período de desarrollo y no ha sido todavía comprobados sus resultados sobre el rendimiento, pero se incluye en este trabajo por considerarla prometedora y muy novedosa.

Estas técnicas administrativas, se pueden aplicar dentro de uno u otro enfoque de los que hemos visto anteriormente, pueden tener orientación hacia la estructura formal de la organización y su funcionamiento, hacia las condiciones de trabajo y de las actitudes de las personas dentro de la organización o hacia el logro de soluciones a problemas específicos que impiden a la misma adaptarse a las necesidades cambiantes del medio.

Las técnicas mencionadas se ordenan de la manera siguiente:

1. Organización y Métodos

Entre las técnicas disponibles que han sido empleadas con gran éxito por los administradores para lograr en alguna medida el mejoramiento administrativo de las organizaciones, está la denominada Organización y Métodos (O y M).

Esta técnica surge ante la necesidad de solucionar situaciones de deficiencia administrativa, y sirve de apoyo a los jefes para la toma de decisiones.

Existen muchas definiciones sobre el significado de la técnica de O y M, puesto que las funciones de estas unidades son muy variadas.

Podemos decir que toda definición de O y M que se encuentra en los diferentes textos de la materia, no cuentan con la característica de universalidad o de ser exhaustivas pero todas tratan esencialmente de una herramienta para aconsejar a los administradores en cuestiones de eficiencia.

Una definición dada por una revista británica dice así:

"O y M es un término generalmente usado para describir la actividad de grupos de personas en el gobierno u otros cuerpos públicos...a quienes se les pide aconsejar a administradores o gerentes en cuestiones de O y M, con el fin de incrementar la eficiencia del trabajo del cual el gerente es responsable, ya sea dando un servicio mejor, más barato o ambos". 6/

Otra definición de O y M es:

"O y M (abreviaturas de Organización y Métodos) es el anagrama aceptado universalmente para designar los equipos o servicios, destinados a investigar, estudiar, asesorar, y aconsejar sobre la organización y racionalización del trabajo, a toda clase de organismo o empresa". 7/

6/ ICAP, O&M: Un instrumento de la Reforma Administrativa. San José, Costa Rica. 1971.

7/ Folleto reproducido en el Depto. de Estudios Administrativos, Ministerio de Hacienda, El Salvador. Manual de Actuación en O y M I.

El propósito de esta técnica es mejorar la eficiencia de la administración, pero no puede hacerlo aisladamente, quizá su función más importante sea convencer que siempre hay una manera mejor de hacer las cosas.

Dentro de las dificultades que se encuentran para la aplicación de esta técnica tenemos: la resistencia natural a los cambios, falta de disponibilidad de recursos financieros, falta del personal preparado adecuadamente en la materia.

2. La Auditoría Administrativa

Uno de los instrumentos por medio de los cuales se busca mejorar métodos de trabajo para aprovechar los recursos tanto físicos como humanos de que disponen las organizaciones, es la Auditoría Administrativa.

Existen varias definiciones sobre lo que es la auditoría Administrativa, una de éstas es la desarrollada por William P. Leonard, la cual tiene aceptación general, y se enuncia de la manera siguiente:

"Auditoría Administrativa es el examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra

entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo de sus recursos humanos y materiales". 8/

Otra definición bien completa es la del Dr. Roberto Macía Pineda:

"La Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una audiencia en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la auditoría. La Auditoría Administrativa suministra una oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio". 9/

El Propósito de la Auditoría Administrativa es revisar y evaluar una organización, a fin de identificar deficiencias, desórdenes, irregularidades en cualquiera de las áreas examinadas, para adoptar las soluciones más adecuadas.

Entre los objetivos que se pueden lograr a través de la Auditoría Administrativa, tenemos:

8/ Martínez Villegas, Fabián. Dr. y C.P. "El Contador Público y la Auditoría Administrativa".

9/ Martínez Villegas, Fabián. Dr. y C.P. op. cit.

- a) Eliminar pérdidas
- b) Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- c) Mejorar los medios de control
- d) Desarrollar mejor el personal
- e) Utilizar mejor los recursos de que se dispone, tanto humanos como físicos.

La Auditoría Administrativa debe practicarse en forma periódica, idealmente debe perseguir la prevención de los problemas y no la resolución de los mismos cuando ya se encuentran presentes.

Para desarrollar una Auditoría Administrativa se hace uso de la metodología científica de investigación, al igual que en los estudios de Organización y Métodos, con la diferencia que éstos se refieren normalmente a problemas específicos y los programas de Auditoría Administrativa se refieren generalmente a la investigación y eliminación de toda clase de problemas de índole administrativo, dentro de las organizaciones.

Una de las limitaciones más importantes que tiene la auditoría administrativa, son los patrones de medición, ya que es muy difícil cuantificar determinadas situaciones, principalmente cuando se involucra el elemento humano.

3. El Análisis Costo-Beneficio

En su forma más simple, el análisis costo-beneficio consiste en comparar los beneficios de una acción con lo que cuesta llevarla a cabo.

Constantemente el ser humano realiza el análisis costo-beneficio, lo que con frecuencia no se hace es un análisis sistemático, explícito y total de las situaciones planteadas.

"Este es un instrumento muy valioso para los administradores, siempre y cuando lo ubiquen en su correspondiente lugar y con plena conciencia de sus limitaciones. Esta herramienta le permite al administrador evaluar alternativas para adoptar la mejor solución. Le permite además mostrar la maximización del beneficio con una magnitud de recursos que significan costos, o minimizar el empleo de recursos (costos) para una magnitud dada de beneficios". ^{10/}

^{10/} La Toma de Decisiones en el Sector Público y el Análisis de Costo-Beneficio. ICAP. San José, Costa Rica. 1977.

"El análisis costo-beneficio está íntimamente relacionado con el análisis costo-efectividad, este último se refiere a la relación entre insumo y producto; expresa una de las variables en términos monetarios y otra en unidades reales; de esta forma se llega a conocer el nivel de ejecución que es posible lograr a través de la aplicación de determinadas cantidades de dinero, o sea los recursos empleados y los resultados obtenidos." ^{11/}

En el análisis costo-beneficio, las variables son consideradas en términos monetarios, al trabajar con unidades monetarias a través de todo el modelo desde el punto de vista técnico, los cálculos se simplifican, reduciéndose la decisión a tomar, a una simple operación aritmética: dividir el beneficio entre el costo.

El criterio más generalizado para valorar monetariamente un beneficio es el que se basa en la predisposición de los individuos a pagar por algo. El dar valor monetario no es una tarea sencilla, y casi siempre se entra en todo o parte en el terreno político-filosófico.

^{11/} Crowther, Warren. "Los Estudios de Costo-Beneficio como Instrumentos de Dependencia o como Ejercicio Pedagógico. ICAP, San José, Costa Rica. 1981.

Entre las ventajas de esta técnica tenemos: que permite conocer todos los elementos contenidos o influyentes en determinado problema, toma en cuenta el factor tiempo y factores limitantes de la eficiencia de una determinada decisión y se centra en la consecución de objetivos pre-determinados, diferenciando lo que son medios de lo que son fines.

Dentro de las limitaciones podemos mencionar algunas tales como: que parte de objetivos preestablecidos, lo que no permite tomar en cuenta los juicios personales de quien lleva a cabo el análisis. Cuestiona muy poco las fuentes de información y la selección de variables. Funciona con rangos de valores tan amplios que se puede justificar en forma aceptable técnicamente cualquier conclusión a priori. Existe dificultad en la medición de los beneficios y casi siempre se miden en una magnitud aproximada.

4. Programación Lineal

En toda clase de actividad humana, se dan problemas de programación, básicamente al programar se hace una distribución de actividades relacionadas a la utilización de recursos para lograr uno o varios objetivos preestablecidos.

En la práctica puede suceder de que para resolver un determinado problema, exista un número de actividades a realizar y varias formas de realizarlas, y que se cuente con un conjunto de recursos limitados para desarrollar dichas actividades, ante esta situación surge la necesidad de encontrar la combinación de recursos y actividades que permitan optimizar la realización de dichas actividades y la efectividad del uso de los recursos.

Existen muchas herramientas matemáticas para resolver problemas de optimización, una de las más efectivas es la programación lineal, y se aplica en los casos en que las relaciones del problema de programación son únicamente lineales.

La programación lineal tuvo su origen durante la Segunda Guerra Mundial, en donde un grupo de científicos de los Estados Unidos trabajó en una serie de problemas relacionados con el curso de la guerra, buscando la aplicación de diversas ramas matemáticas a la programación militar, especialmente en el Departamento de la Fuerza Aérea. ¿Que rutas minimizan el recorrido de los limitados embarques de recursos disponibles hacia los puntos donde son necesarios?

¿Cómo asignar en la mejor forma el trabajo escaso y las plantas de producción para la obtención de bienes de guerra?, dados objetivos de la Fuerza Aérea, ¿Cómo lograrlos en forma óptima, teniendo en cuenta las diversas actividades necesarias como administración, abastecimiento, reclutamiento, etc.? Del estudio de éstos y otros problemas surgió la programación lineal.

Entre las personas que han contribuido al desarrollo de la programación lineal se encuentran George B. Dantzing, quien la formuló definitivamente en 1947, A. W. Tucker; H.W. Kuhn; C. Koopmans y otros.

La solución de un problema de programación lineal comprende dos partes: a) Determinar el valor de las variables que optimizan la función, y b) Hallar el valor numérico óptimo de la función.

El problema de programación lineal difiere de otros problemas de programación porque puede establecerse únicamente mediante relaciones lineales, propiamente no existe cuando el problema tiene una solución. El planteamiento debe reunir las condiciones siguientes:

a) Presentar una función objetivo que debe ser optimizada y expresada como una función lineal de las variables que intervienen en el problema; b) Existir un conjunto de restricciones representadas por medio de sistemas de igualdades o desigualdades lineales, de la cantidad, extensión o calidad de los recursos, o magnitudes cuyo óptimo uso o distribución se persigue.

Los problemas de programación lineal pueden ser resueltos gráficamente o aplicando el Método Simplex, que es el más eficiente y generalizado.

Dentro de las limitaciones al campo de aplicación de esta técnica, se encuentra la condición de la linealidad de los problemas, y de la restricción de no negatividad.

5. Investigación de Operaciones

Es difícil precisar la iniciación oficial de la Investigación de Operaciones, muchas personas a principios del presente siglo realizaron trabajos que ahora se pueden considerar como de investigación de operaciones. En la Primera Guerra Mundial se le encargó a Thomas Edison averiguar las maniobras de los barcos mercantes que fueran más eficaces para disminuir las pérdidas de embarques causados por submarinos enemigos; en vez de arriesgar los barcos en condiciones

bélicas reales, empleó un tablero táctico para encontrar la solución.

A fines de 1910 A.K. Erlang, un ingeniero danés, llevó a cabo experimentos relacionados con las fluctuaciones de la demanda de instalaciones telefónicas en relación con el equipo automático, sus trabajos constituyen la base de muchos modelos matemáticos que se usan actualmente en la teoría de líneas de espera, así como éstos, se dieron otros casos en la década de 1930, donde aplicaron modelos matemáticos muy refinados.

Generalmente se acepta que la investigación de operaciones, se inició en Gran Bretaña con los preparativos para la Segunda Guerra Mundial de 1939 a 1945 y como consecuencia del radar.

Cuando terminó la guerra, los especialistas de investigación de operaciones se ocuparon de problemas gubernamentales e industriales que buscaban aumentar la productividad y las utilidades; las áreas industriales que más se estudiaron fueron aquellas que funcionaban con una tecnología avanzada como la industria del petróleo, productos químicos y productos electrónicos. En 1957 se fundó la Federación Internacional de las sociedades para la investigación

de operaciones, lo cual significó el surgimiento de una nueva profesión.

En la década de los sesenta, los especialistas de investigación de operaciones pusieron su atención hacia la solución de problemas sociales como la decadencia urbana, la superpoblación, mejoramiento del sistema educacional, etc., introduciendo la técnica en el dominio de la sociedad en su conjunto.

En general las características esenciales de la investigación de operaciones son las siguientes: a) Examen de las relaciones funcionales de un sistema, significa que la actividad de cualquier función o parte de una empresa tiene algún efecto en la actividad de cualquier otra función o parte; b) Utilización del grupo interdisciplinario, cada disciplina describe formas diferentes de estudiar el mismo problema; c) Adopción de un enfoque planeado, o sea la utilización del método científico; e) Descubrimiento de nuevos problemas; en la solución de un problema se descubren otros problemas interrelacionados, que deberán de resolverse a fin de obtener máximos beneficios.

La investigación de operaciones emplea un modelo matemático para sistematizar el problema específico, calculando de ese modelo, la solución óptima para una situación dada.

Existen muchas definiciones de investigación de operaciones, una de las primeras dice así: "La investigación de operaciones es un método científico para dar a los departamentos ejecutivos una base cuantitativa para las decisiones relacionadas con las operaciones que están bajo su control". ^{12/}

Otra definición: "La investigación de operaciones utiliza el enfoque planeado (método científico) y un grupo interdisciplinario a fin de representar las complicadas relaciones funcionales como modelos matemáticos para suministrar una base cuantitativa para la toma de decisiones y descubrir nuevos problemas para el análisis cuantitativo". ^{13/}

La investigación de operaciones ha ayudado mucho a las organizaciones para emprender y completar muchos proyectos difíciles, pero aún esta técnica no ha merecido aprobación universal y ha encontrado muchos problemas en diferentes áreas; algunos proyectos de investigación de operaciones han fracasado debido al mal uso de la alta velocidad y fuerza de las computadoras, en vez de un sólido análisis; a la excesiva insistencia por las técnicas a aplicar (esta

^{12/} P.M. Morse y G.E. Kimball, Method of Operations Research, New York, John Wiley & Sons, 1951, p. 1.

^{13/} R. Thierauf y R. Grosse. Introducción a la Investigación de Operaciones. Reproducido por ICAP. 1982.

se vuelve problema), en vez de orientarse hacia el producto que se anda buscando; a la falta de organización apropiada del grupo investigador, no tomando en cuenta la experiencia y criterios de los administradores de línea y sus subordinados; a la comunicación ineficaz de los resultados, entre los interesados del estudio; en algunos casos a la falta de controles que sirvan como retroalimentación a grupos de investigación y a la administración.

6. Formación de Personal

En el pasado, la mayoría de empresas tanto públicas como privadas no le habían dado mayor atención a la formación de su personal, lo dejaban siempre en segundo plano; sin reparar en que la carencia de personas preparadas y adecuadas de todos los niveles de la organización, es característica propia de los países subdesarrollados.

Pero a través del tiempo y gracias a la inquietud de los administradores, actualmente presentan la formación de personal como la principal innovación de este siglo en el campo de la educación. Para lograr la eficiencia administrativa de las organizaciones.

Tanto Arthur Lewis como Gunnar Myrdal, que se encuentran entre los principales expertos en subdesarrollo, han acentuado que una de las más altas prioridades debiera ser otorgada a la educación o formación del personal.

"La formación de personal se traduce en educación y desarrollo del mismo, entendiendo al primer término como la adquisición intelectual por parte de un individuo, de los aspectos técnicos, científicos y humanísticos que lo rodean, y al segundo término que comprende al individuo en toda la formación de la personalidad (carácter, hábitos, educación de la voluntad, cultivo de la inteligencia, sensibilidad hacia los problemas humanos, capacidad para dirigir)"^{14/}

No se puede discutir sobre el papel determinante que juega la formación de personal en el incremento de la productividad, pues además del campo artístico y humanístico, implica también un aprovechamiento racional de los recursos materiales y técnicos de un país; permite por una parte, el mejor aprovechamiento de esos recursos, y por otra, esa mayor formación del personal puede significar mejores niveles de vida.

^{14/} Arias Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos" Capítulo 12-Editorial Trillas, México, 1979.

7. Desarrollo Organizacional

Es una técnica moderna de mejoramiento administrativo que se basa en un conjunto de hipótesis y principios acerca de las personas y los grupos en las organizaciones; procura las intervenciones de los individuos en forma planificada en los diferentes procesos de la institución; pretende además, integrar las necesidades, objetivos, fines de la organización como sistema con las necesidades del individuo en cuanto a participación, crecimiento y desarrollo del trabajo.

Como esta herramienta de mejoramiento administrativo es una de las bases técnicas que la PMR integra junto con la Administración por Objetivos y la Consultoría de Procesos, se detalla en el Capítulo II.

8. Administración por Objetivos

Esta es una técnica con relativa difusión teórica en nuestro medio y su aplicación práctica vislumbra cambios positivos en las organizaciones, se basa principalmente en los resultados y en la participación del personal en los objetivos de la empresa.

La Administración por Objetivos es una de las bases técnicas de la PMR y se describe con mayor detalle en el capítulo siguiente.

9. Consultoría de Procesos

Dentro de las bases técnicas de la PMR, se encuentra la denominada Consultoría de Procesos basada principalmente en métodos provenientes de la siquiatria y desarrollada por la Organización de las Naciones Unidas. En el Capítulo II se describe en forma breve el papel que juega dentro de mencionada técnica.

10. Investigación-Acción

La investigación-acción es una técnica o metodología de análisis administrativo que se encuentra actualmente en proceso de desarrollo y experimentación, se caracteriza por hacer énfasis en realizar esfuerzos simultáneos de diagnóstico y transformación institucional; se incluye en este trabajo por su "origen" centroamericano, y sus bases teóricas sustentadas en el método científico, para definir y encarar los problemas y oportunidades de transformación de la administración pública, de los países en desarrollo, que le dan características especiales en su relación a las otras técnicas más conocidas en nuestro medio.

El presente resumen está basado en el documento elaborado por Warren Crowther. ^{15/}

Según dicho autor, la metodología que se propone no es nueva, sino que implica una llamada a recuperar la esencia del proceso científico en todo trabajo de análisis administrativo, hace énfasis en las limitaciones de los métodos acientíficos para el análisis de los países en desarrollo y en los elementos incógnitos que inciden en todo análisis.

El término "Análisis Administrativo", se le concibe con un sentido muy amplio, se aplica a la identificación de problemas de ejecución de planes, programas y proyectos gubernamentales y selección y experimentación de soluciones por medio de la aplicación consciente de la perspectiva, método e instrumentos científicos. Los objetivos generales de este análisis son: a) El desarrollo de una teoría administrativa adecuada para la experiencia y condiciones latinoamericanas, que permita identificar los factores que reducen la dependencia tecnológica y que promueva la realización de la creatividad del pueblo latinoamericano; b) la incorporación en el análisis administrativo y en la actividad de

^{15/} Crowther, Warren, "Ciencia, Relevancia y Viabilidad en el Análisis Administrativo". Una metodología experimentada en Centro América, Versión 4. Tomo I (Borrador para discusión), Publicado por ICAP, San José, Costa Rica, octubre 1982.

toma de decisiones cotidianas en la administración pública, de una perspectiva, método e instrumentos científicos, combinados con una conciencia cada vez más desarrollada de las limitaciones y condiciones de la ciencia aplicada a las cuestiones de sobrevivencia, dignidad, poder y realización del pueblo latinoamericano; entre sus objetivos específicos se tiene; c) Desarrollar y mantener un diagnóstico permanente de problemas y oportunidades de cambio; predecir el impacto producido por cambios tecnológicos; racionalizar en términos de eficiencia y eficacia, la reorganización y coordinación de las instituciones, provocar un cuestionamiento sistemático de las percepciones y creencias profesionales y técnicas del trabajo de las instituciones.

De acuerdo a este enfoque, el análisis administrativo se realiza en tres diferentes niveles: niveles de macroanálisis, análisis intermedio y microanálisis. El macroanálisis persigue las implicaciones contextuales en la definición del problema.

El análisis intermedio tiene como propósito proporcionar normalmente en un tiempo muy breve, un pre-diagnóstico amplio de un programa o proyectos de trabajo del Estado, con el fin de ubicar bien las actividades y problemática

institucionales en el contexto de las políticas públicas consecuentes con la planificación nacional. Este nivel de análisis es el más difícil en la administración pública y el resultado es que no existe un puente adecuado entre los planes globales o sectoriales (implicaciones contextuales), y la resolución de problemas administrativos específicos. Esta metodología le da gran importancia a este nivel de análisis por considerarlo el menos desarrollado en la literatura contemporánea de la Administración Pública, y por ser imprescindible antes de llegar a cabo un microanálisis.

Tomando en consideración esta premisa, el microanálisis busca minimizar los compromisos con una tecnología o solución hasta que haya existido la oportunidad de experimentar directamente en todo lo posible su aceptación y viabilidad. En todo caso las más directamente involucradas deberían participar en la recopilación y evaluación de los antecedentes.

Existen muchas herramientas para el microanálisis; algunas son de investigación operativa, análisis de sistemas, teorías de colas, organización y métodos, etc. La aplicación de estas herramientas están en función de los resultados del macroanálisis y del ambiente intermedio.

Cada uno de los niveles de análisis se auxilia de técnicas y procedimientos variados, cuya descripción extensiva se escapa al propósito de este resumen.

En suma se tiene que la investigación-acción, es una técnica de análisis administrativo en diferentes niveles, sobre problemas administrativos y de oportunidades de desarrollo institucional, hace énfasis en la aplicación de esfuerzos simultáneos de diagnósticos y transformación institucional y en la participación sistemática de los involucrados.

Con relación a este último aspecto, la investigación-acción evita la separación entre la investigación y la capacitación; en esta metodología son parte del mismo proceso, la persona aprende, haciendo y controlando científicamente lo que está haciendo.

El analista para esta metodología debe poseer habilidades, destrezas y motivaciones muy especiales. No es solamente una capacidad analítica que exige la metodología, sino una habilidad de crear capacidades analíticas en un grupo amplio de participantes de la investigación-acción, una destreza socio-política de liderazgo y adaptación, y

una motivación de actualizarse y expandir sus conocimientos y aplicación como actos de realización personal, así como inquietudes profundas de ética, epistemología y efectividad de su trabajo, consecuentes con la cultura y los objetivos más eminentes de desarrollo de un país.

CAPITULO II

LA TECNICA "PROGRAMACION DE LA MEJORA DEL RENDIMIENTO-PMR-". UN ENFOQUE TEORICO INTEGRAL PARA TRATAR LA PROBLEMATICA DE LAS ORGANIZACIONES.

A. Origen y Antecedentes

La técnica PMR, tuvo su origen en los trabajos del Doctor A. Fouad Sherif, que bajo el título de "Medidas para mejorar el rendimiento de la empresa pública en los países en desarrollo",^{16/} fueron publicados por la Dirección de Administración Pública y Finanzas del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Secretaría de Naciones Unidas; así como en experiencias adquiridas mediante programas de investigación con las actividades sobre el terreno de sus proyectos de cooperación técnica dedicados a promover mejoras en organizaciones públicas.

El Doctor Sherif, en calidad de asesor interregional en administración pública, con ayuda de un proyecto de Naciones Unidas, organizó un seminario en la comunidad del

^{16/} Sherif, Fouad A., Medidas para Mejorar el Rendimiento de la Empresa Pública en los países en Desarrollo (New York, Publicación de Naciones Unidas.).

Africa Oriental (CAO) y sus resultados obtenidos en ese entonces han hecho que se expanda a otros países del tercer mundo. Posteriormente, otros expertos como los señores Donald King y Paul Tolchinsky de la Universidad de Pardue, Indiana, Estados Unidos de América, han contribuido a experimentar y mejorar el concepto, constituyéndose en un instrumento importante de validez general y que ayudará a mejorar el rendimiento de las instituciones públicas y privadas.

"La primera vez que se aplicó la PMR fue en una organización de Sri Lanka en 1968, dentro de un Proyecto de Naciones Unidas. Desde entonces se han aplicado programas de rendimiento con la PMR en proyectos de cooperación técnica en Jordania, Somalia, Ecuador, Venezuela y en corporaciones de la Comunidad del Africa Oriental (CAO), constituida por los Estados de Kenya, Uganda y la República de Tanzania. El modelo también se está introduciendo en el Irán, Nigeria, Zambia y otros países en desarrollo". ^{17/}

En El Salvador, Naciones Unidas a través del Instituto Centroamericano de Administración Pública -ICAP- ha hecho una contribución importante para conocer la aplicabilidad de la PMR como instrumento.

17/ Fouad A., Sherif, op.cit.

B. Bases Teóricas

Los enfoques y técnicas tradicionales del mejoramiento administrativo ofrecen mejorar la eficiencia de las organizaciones por partes, es decir, mejorar solamente lo que ésta a la vista o la parte más crítica, y no el sistema total. Se han orientado hacia la mejora de la dinámica interior de la organización y no han aportado soluciones a problemas fundamentales relacionados con la dinámica exterior, ni a los aspectos relacionados entre unas organizaciones y otras.

La PMR enfoca a las organizaciones públicas como sistemas abiertos, cuya conducta, rendimiento y eficacia está determinada por el medio ambiente (tanto externo como interno) que rodea a la organización. No es un enfoque normativo o prescriptivo, por el contrario es un enfoque experimental o heurístico.^{18/} El primero abarca una serie de planteamientos que pueden calificar como "enfoque tradicionales del cambio"; el segundo, se basa fundamentalmente en el "planteamiento experimental". Estudios hechos sobre ambos enfoques, tienden a señalar las limitaciones de los tradicionales y las enormes posibilidades de los experimentales.

18/ Estudio filosófico de la invención.

La PMK tiene su base teórica en la Teoría de Sistemas y en la Teoría de la Contingencia, cuya descripción se detalla a continuación.

1. Teoría de Sistemas

Se ha definido sistema como "Un conjunto ordenado de componentes o elementos interrelacionados, interdependientes o interactuantes, que tienen por finalidad el logro de determinados objetivos".^{19/}

Los orígenes de la teoría general de sistemas están íntimamente vinculados a la búsqueda de principios generales para unificar de una manera general las ciencias. El nombre "Teoría General de Sistemas" y muchos de los conceptos básicos fueron establecidos por el biólogo Ludving Von Bertalanffy, quien es el experto que más ha intervenido en la formulación y difusión de esta teoría.

El término Sistema cubre una amplia gama del mundo físico, lógico y social. En el universo existen sistemas galácticos, geográficos y moleculares. En biología se habla del organismo como un sistema de partes dependientes, cada una de las cuales incluye muchos subsistemas. El cuerpo

^{19/} Paniagua, Carlos German. "Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo". Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica 1980.

humano es un organismos complejo que incluye, entre otros, el sistema óseo, el circulatorio y el nervioso. Las personas encuentran a diario tipos de sistemas como el de transporte, de comunicaciones, económicos, etc.

La clasificación de los sistemas más difundidos ha sido la de Kenneth E. Boulding, ^{20/} la cual ha influido no sólo en las otras que se han hecho, sino en el afinamiento del concepto mismo de sistemas. Por esta razón, así como por el interés intrínseco y algunas veces controvertible de la misma, merece ser mencionada.

Boulding establece los siguientes niveles jerárquicos:

- "i) Estructuras Estáticas o Nivel de las Estructuras. Se le puede llamar el nivel de los marcos de referencia, por ejemplo, la geografía y anatomía del universo; la ordenación de los átomos en un cristal; el sistema solar.
- ii) El siguiente Nivel es el de Sistemas Dinámicos Simples. que considera movimientos necesarios y predeterminados. Comprende máquinas sencillas

^{20/} Boulding, Kenneth E., "Teoría General de Sistemas" Management Science, abril de 1956.

como la palanca y la polea, incluso máquinas más complicadas como las máquinas a vapor y los dínamos, caen dentro de esta categoría.

iii) Sistemas Cibernéticos o nivel de Termostato.

Se caracteriza por la presencia de mecanismos de control en los que la transmisión y la interpretación de la información son parte esencial del sistema. Por esto, "el termostato mantendrá cualquier temperatura en la cual se le pueda fijar". El sistema es autorregulable para mantener su equilibrio.

iv) Sistemas Abiertos o Autoestructurados.

En este nivel la vida se comienza a diferenciar de la inanimación; podría denominarse el nivel de la célula.

v) Sistemas Genético-Sociales

Está caracterizada por las plantas y domina el mundo empírico de los botánicos.

vi) Sistemas de Orden Natural

Se caracteriza por su creciente movilidad comportamiento teleológico y su autoconciencia.

vii) Sistemas del Ser Humano

Es el del ser individual, considerado como un sistema de conciencia y habilidad para utilizar el lenguaje y los símbolos.

viii) Sistemas Sociales o Sistemas de Organizaciones Humanas

Considera el contenido y significado de mensajes, la naturaleza y dimensiones del sistema de valores, la transcripción de imágenes en registros históricos, sutiles simbolizaciones artísticas, música, poesía y la compleja gama de emociones humanas. Aquí, el universo empírico está representado por la vida humana y sociedad en toda su complejidad y riqueza.

ix) Sistemas trascendentales

Estos son los últimos y absolutos, los inclusibles y desconocidos. Boulding decidió dejar esta categoría abierta a sistemas eventualmente identificables, en torno a los cuales la especie humana no haya podido o no pueda dar respuesta a las preguntas que surgen normal o lógicamente cuando se desea conocer en detalle o analizar un sistema." 21/

21/ Boulding, Kenneth E., op. cit.

La Teoría General de los Sistemas constituye una base para el entendimiento e integración del conocimiento de una amplia variedad de campos de gran especialización.

Bertalanffy hizo otra contribución significativa al establecer una distinción entre los sistemas cerrados y abiertos. Los sistemas físicos y mecánicos pueden ser considerados como cerrados en cuanto a su relación con su ambiente, es decir no guardan relación con su entorno. Por tanto, los primeros tres niveles en la jerarquización de Boulding se refieren a sistemas cerrados; en tanto que los sistemas biológicos y sociales no son cerrados, sino que se encuentran en constante interacción con su medio ambiente. Este enfoque del fenómeno social y biológico como sistema abierto, tiene una profunda importancia para las ciencias sociales y la Teoría Organizacional. La Teoría Tradicional supone que la organización es un sistema cerrado, mientras que el enfoque moderno lo considera un sistema abierto en interacción con su ambiente.

Los psicólogos, sociólogos, antropólogos, economistas y politicólogos han ido descubriendo y usando el modelo de sistemas. Al hacerlo han encontrado indicios de una estimulante "unidad" de la ciencia, debido a que los modelos de

sistemas que han utilizado los biólogos son muy semejantes. Por lo tanto, algunos teóricos han dicho que los modelos de sistemas son de aplicación universal tanto para física y los eventos sociales, como para las interrelaciones humanas en unidades pequeñas o grandes.

Chester Barnard fue uno de los primeros escritores de administración en utilizar el enfoque de sistemas. Herbert Simon y sus colegas vieron a las organizaciones como sistemas complejos del proceso de toma de decisión. Simon ha buscado en diversos campos nuevos conocimientos disciplinarios que se puedan integrar a sus teorías de la organización. Sin embargo, el denominador común tanto en sus investigaciones como en sus escritos, ha sido la utilización del enfoque de sistemas. "El término sistemas se usa cada vez más con relación a métodos de análisis científico que se adoptan particularmente para explicar aspectos complejos." ^{22/} Este teórico no sólo destaca este método para su enfoque sobre el comportamiento de las organizaciones, sino que también realza su importancia en la administración.

^{22/} Colección Lecturas Universitarias. Volumen 2.
"La Administración Dinámica" UCA/EDITORES.
Primera Edición, 1981.

Philip Selznick utilizó el análisis funcional estructural y el enfoque de sistemas en sus estudios de las organizaciones. El líder institucional se interesa por la adaptación de la organización a sus sistemas externos. La organización es un sistema dinámico, que cambia constantemente y se adapta a las presiones internas y externas, es decir, se encuentra en un proceso continuo de evolución. La organización es un sistema formal influido por una estructura social interna sujeta a las presiones del medio institucional. "Los sistemas cooperativos están constituidos por individuos que interactúan como un todo en relación con un sistema formal de coordinación. Por tanto, la estructura concreta es la resultante de la influencia recíproca de los aspectos formales e informales de la organización. Además, esta estructura es en sí misma una totalidad, un organismo "adoptativo" que reacciona a las influencias del medio externo." ^{23/} Selznick emplea este marco de referencia de sistemas para investigación empírica en dependencias gubernamentales y otras organizaciones complejas.

^{23/} Colección Lecturas Universitarias. Volumen 2.
"La Administración Dinámica"
UCA/EDITORES. 1981.

El desarrollo de la planificación del presupuesto por programa (PPP) representa uno de los más amplios e importantes ejemplos de la aplicación del enfoque de sistemas en la administración de organizaciones complejas. Esencialmente, el Presupuesto por Programa es un enfoque de sistemas que intenta establecer objetivos, desarrollar programas para su realización, considerar los costos y beneficios de las alternativas planteadas, y utilizar el proceso de presupuesto, que refleje las actividades del programa por un período prolongado. El PPP fue desarrollado en Estados Unidos, primero, por el gobierno federal y en la actualidad lo aplican muchas dependencias gubernamentales y locales.

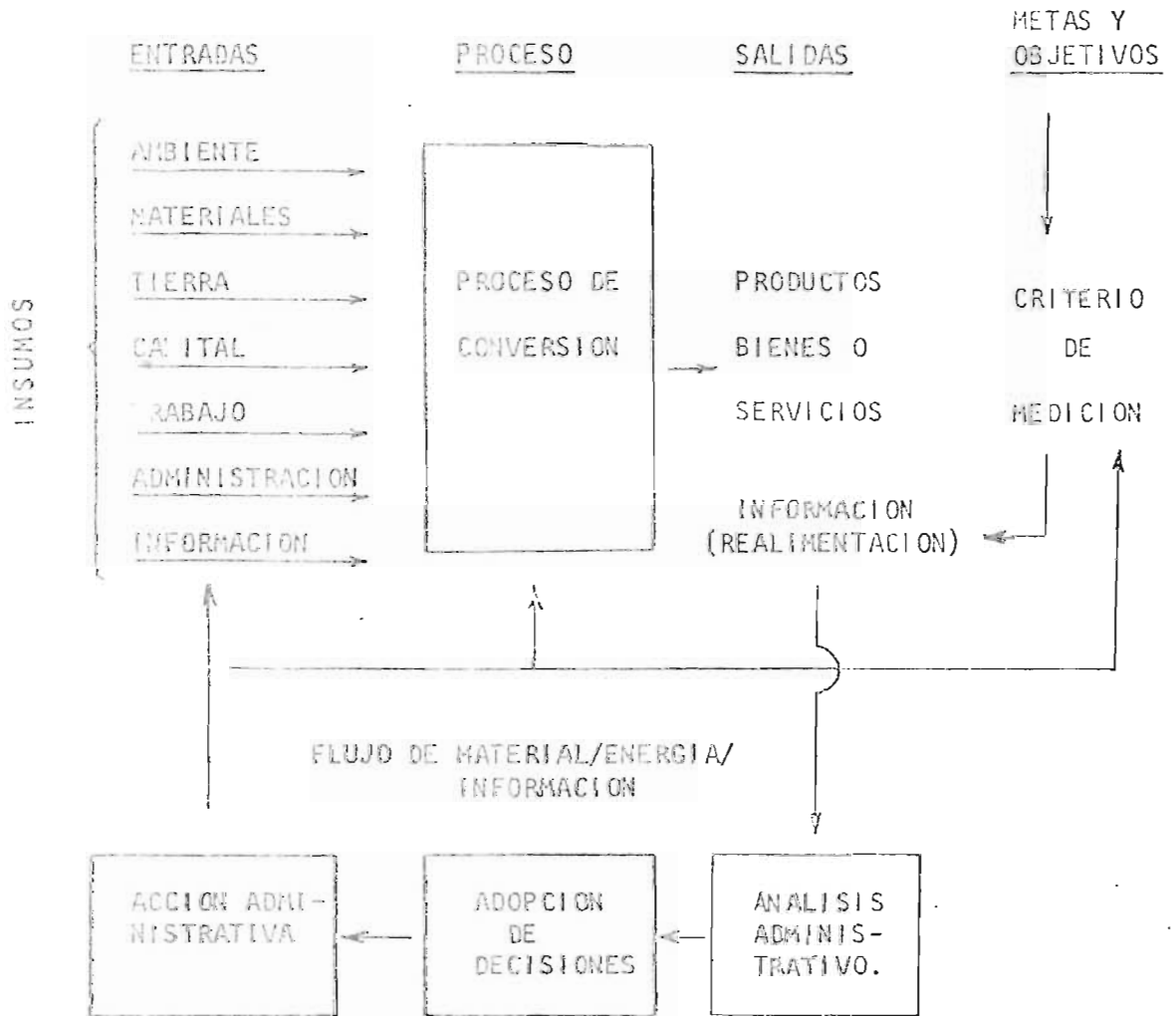
Aplicado a la administración, el concepto de sistema se define como aquel "que consiste esencialmente en una forma de pensar respecto al trabajo de la administración. Proporciona un esquema para la visión de factores ambientales internos y externos en la forma de un todo integrado."^{24/}

Cualesquiera que sea el tipo de organización, no importa su tamaño, denominación o jerarquía; sea esta una oficina, una sección; un departamento, un taller, una escuela o un gobierno nacional, puede ser dirigida bajo un concepto sistémico si se aplican los elementos que aparecen en la figura No. 1

^{24/} Richard A. Johnson, Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, *The Theory and Management of Systems*. New York, McGraw Hill Book Co. Inc. 1963.

GRAFICA No. 1

ELEMENTOS DE UN SISTEMA ORGANIZATIVO



El sistema abierto está en interacción continua con su medio y logra un "estado estable" o de equilibrio dinámico mientras conserva su capacidad de trabajo o de transformación de la energía. En efecto, la supervivencia del sistema no sería posible sin un flujo continuo de transformación y producción.

Por ejemplo, la organización empresarial recibe insumos de la sociedad en forma de personas, materiales, dinero e información; transforma estos insumos en productos, bienes o servicios, y da la recompensa suficiente a los miembros de la organización para mantener su participación. Para la empresa, el dinero y el mercado proveen el mecanismo para reiniciar el ciclo de recursos entre ellos y su ambiente. Puede hacerse el mismo tipo de análisis para cualquier tipo de organización social. El punto de vista de sistema abierto proporciona la base para el desarrollo de una teoría organizacional más integrada.

La utilización de un marco de sistemas para estudiar el mejoramiento administrativo, tiene sus ventajas y limitaciones. Entre las ventajas se pueden señalar: Primero, proporciona un método para tratar con un gran número de variables interrelacionadas importantes, que tienen relación

con las interdependencias del cambio de las sociedades o del ambiente de las instituciones. Segundo, define los elementos del sistema en los términos corrientes de los objetivos de la institución, que se conforman con la naturaleza intencional de la acción para el mejoramiento. Tercero, selecciona los elementos del sistema en términos del propósito u objetivo, ayuda a abstraer las variables estratégicas y sus relaciones de la gran cantidad de detalles de la realidad empírica. Cuarto, los sistemas pueden ser considerados en términos dinámicos y, de esta manera, pueden ser útiles para tratar la perspectiva de su mejoramiento. Quinto, una definición precisa de sistemas puede ayudar a aclarar los obstáculos a la acción eficaz y sugerir cómo mejorar la operación de los sistemas. Finalmente, una fuerza potencial en la aplicación del marco de sistemas reside en la posibilidad de cuantificar sus variables y relaciones, haciéndoles así adecuadas a las poderosas herramientas de tratamiento matemático.

Existen, sin embargo, ciertas limitaciones en la aplicación del enfoque de sistemas para el mejoramiento administrativo. Entre ellas están:

- i) La aplicación de un enfoque de sistemas requiere una definición de sistemas sin ambigüedad. Esto significa poder distinguir entre el sistema y su medio. Sin embargo, trazar los límites entre un sistema y su medio circundante ocasiona muchas dificultades. Una de ellas es determinar qué criterios deberían adoptarse para hacer la distinción entre el sistema y su ambiente.

- ii) Abstractar las variables importantes de un conjunto complejo de interrelaciones es un problema básico en el enfoque de sistemas. Es extremadamente difícil, sino imposible ocuparse de todas las variables en una situación real dada. En última instancia, cualquier problema complejo tiene que ser simplificado, seleccionando las variables claves y probándolas para estar seguros de que ellas son las más importantes. El análisis de sistemas ayuda, mediante el requisito de una consideración abierta, explícita y verificable de todos los elementos del problema. Sin embargo, permanece el problema de identificar, seleccionar, definir y medir de alguna forma las variables relevantes y los parámetros en situaciones de interdependencias complejas.

iii) Los sistemas de mejoramiento administrativo están interesados en los problemas de cómo lograr el cambio. Esto significa conflictos e incertidumbres. Siendo el cambio un objetivo, es obligatorio que se desarrollen conflictos entre acciones parciales dentro de una situación dada. Esto generalmente se complica debido a la información insuficiente, imprecisa y con frecuencia incorrecta.

2 Teoría de la Contingencia^{25/}

Esta teoría supone que el funcionamiento, comportamiento, rendimiento y efectividad de las organizaciones, son contingentes con respecto al medio que los rodea ya sea externo e interno.

Tuvo su inicio durante la década de los 60 en Inglaterra, originándose en investigaciones realizadas por Joan Woodward,^{26/} quien estudió la estructura organizacional de varios tipos de industria, observando que dicha estructura varía con la naturaleza de la industria. Por ejemplo, las industrias de producción en proceso continuo (Fábricas de

^{25/} La literatura traducida al español para esta teoría es hasta la fecha muy escasa, por lo que no se puede ofrecer una descripción en detalle.

^{26/} J. Woodward, Management and Technology, Her Majesty's Printing Office, Londres, 1958.

detergentes o refinerías de petróleo). tienen estructuras verticales (muchos niveles de dirección y de trabajadores), mientras que las industrias que producen pocas unidades (de locomotoras, por ejemplo) tienen estructuras horizontales (pocos niveles de dirección y de trabajadores).

En investigaciones más recientes se observa aún un mayor interés por la estructura organizacional; sin embargo, no se pasa por alto el componente humano y se admite la posibilidad de que quizá la estructura organizacional deba ser determinada situacionalmente, dependiendo de una serie de variables, tales como el índice de progreso tecnológico de una industria dada, por lo que se ha considerado la necesidad de un ajuste adecuado entre la organización y su entorno.

Asimismo, se ha considerado que el proyecto y dirección adecuados de una estructura organizacional constituyen la clave para cambiar tanto el comportamiento humano dentro de la organización como la competencia organizacional. Es esencial analizar cuidadosamente la tecnología y la estructura en función del entorno organizacional, ya que el estilo de dirección que tiene éxito en una situación puede muy bien no ser funcional en otra, a menos que se modifique considerablemente.

Resumiendo, se puede decir que la teoría de la Contingencia enfatiza que la administración efectiva es contingente o situacional a los requerimientos de su medio ambiente y a las necesidades de los miembros de la organización. Insiste en que ninguna ciencia o teoría prescribe lo que debe hacerse, si no investiga las relaciones fundamentales para la sistematización del conocimiento y la formulación de técnicas básicas; cómo se aplica esta técnica, depende de la situación. Por lo tanto, el empleo de las teorías y técnicas administrativas está en función de las condiciones: de la tecnología utilizada, del estilo de supervisión, del tipo de estructura, etc.

Entre las ventajas que puede señalársele a dicha teoría, se encuentra la de que las personas que tienen a su cargo analizar, estudiar y proponer mejoras en la administración, deben estar preparadas para enfrentarse a los cambios que han caracterizado la década de los 70 y 80, por lo que debe existir bastante flexibilidad en las propuestas que sobre mejoramiento administrativo se hagan.

Una limitante a esta teoría, consiste en que para solucionar los problemas administrativos, se propone que exista un grupo de generalistas dedicados a estudiar los problemas

internos y externos de la organización, con el objeto de que busquen la solución de dichos problemas, aplicando cualquier teoría o técnica de organización; es decir que estos generalistas o especialistas tienen que conocer todas las teorías administrativas para poder aplicar alguna cuando sea necesario.

C. Bases Técnicas

La PMR combina e integra en forma coherente y lógica tres técnicas modernas de mejoramiento administrativo. Estas se basan en conceptos desarrollados recientemente en materia de comportamiento de las organizaciones y en particular en Desarrollo Organizacional, Administración por Objetivos y Consultoría de Procesos, las cuales se describen a continuación:

1. Desarrollo Organizacional.

"El Desarrollo Organizacional es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la institución, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento." ^{27/}

^{27/} French W. "Desarrollo Organizacional: Objetivos, Suposiciones y Estrategias". Reproducido por ICAP.

"El origen del Desarrollo Organizacional se encuentra en programas de investigación de adiestramiento en sensibilidad, financiados por grandes compañías refinadoras de petróleo como la Esso Company y otras. Dichos programas comenzaron a desarrollarse en 1957, cuando una sección investigadora de relaciones humanas comenzó a considerarse a sí misma como un grupo de asesoría interna que ofrecía sus servicios a la gerencia media y no como un grupo que preparaba informes para la alta gerencia." 28/

El Desarrollo Organizacional se basa en un conjunto de hipótesis y principios (valores) acerca de las personas y los grupos en las organizaciones, se orienta hacia la integración de las necesidades, fines y objetivos de la organización como sistema, con las necesidades del individuo en materia de participación, crecimiento y desarrollo del trabajo. Tiene una base sustantiva en la investigación y en la teoría de las ciencias de la conducta.

La naturaleza del proceso de Desarrollo Organizacional, basado en la experiencia, se deriva de la confianza en que se apoyan casi todos los profesionales, en el sentido de que las gentes aprenden a hacer las cosas haciéndolas.

28/ French, W. y Bell C. "Ciencia de la Conducta para el Desarrollo Organizacional", reproducción ICAP.

Cuando las personas se ven sometidas a experiencias reales, ponen a trabajar su mente, sus emociones, sus esfuerzos. Las gentes aprenden que es necesario controlar los conflictos cuando experimentan sus efectos, aprenden a formar las decisiones tomando algunas de ellas y evaluándolas.

En vez de tratar problemas hipotéticos y cuestiones abstractas de organización, las intervenciones de Desarrollo Organizacional se concentran en el comportamiento real de individuos y grupos procurando resolver problemas reales y formular generalizaciones acerca de la dinámica de las organizaciones, basándose en la experiencia.

De esta manera, el elemento teórico, la acumulación de conocimientos y la formación de aptitudes, descansa sobre la base de la experiencia en la forma necesaria.

Una de las maneras como los programas de Desarrollo Organizacional facilitan las mejoras a las organizaciones es la de recalcar la importancia de los objetivos y de los planes, y la de estructurar los trabajos de aprendizaje destinados a perfeccionar la determinación de objetivos, y de aptitudes para formular planes.

La importancia que tiene la determinación de objetivos para los programas de Desarrollo Organizacional, tanto en el nivel individual como en el del organismo, probablemente representa una reacción a los cambios que se han dado en los organismos durante la última década. Lo que se acostumbraba antes era que la determinación de objetivos y formulación de planes era función únicamente de los niveles altos, mientras que las funciones de grados inferiores eran las de ejecutar los planes y ayudar a realizar los objetivos. Hoy día se cree que los frutos de la participación ampliada en la determinación de objetivos consiste en que se utilizan mejor los recursos del organismo, tanto los humanos como los técnicos y que como resultado se obtienen planes mejores. A menudo, ni las personas ni los grupos de niveles inferiores del organismo poseerán las aptitudes necesarias para formular bien los planes, puesto que nunca se les ha pedido que lo hagan.

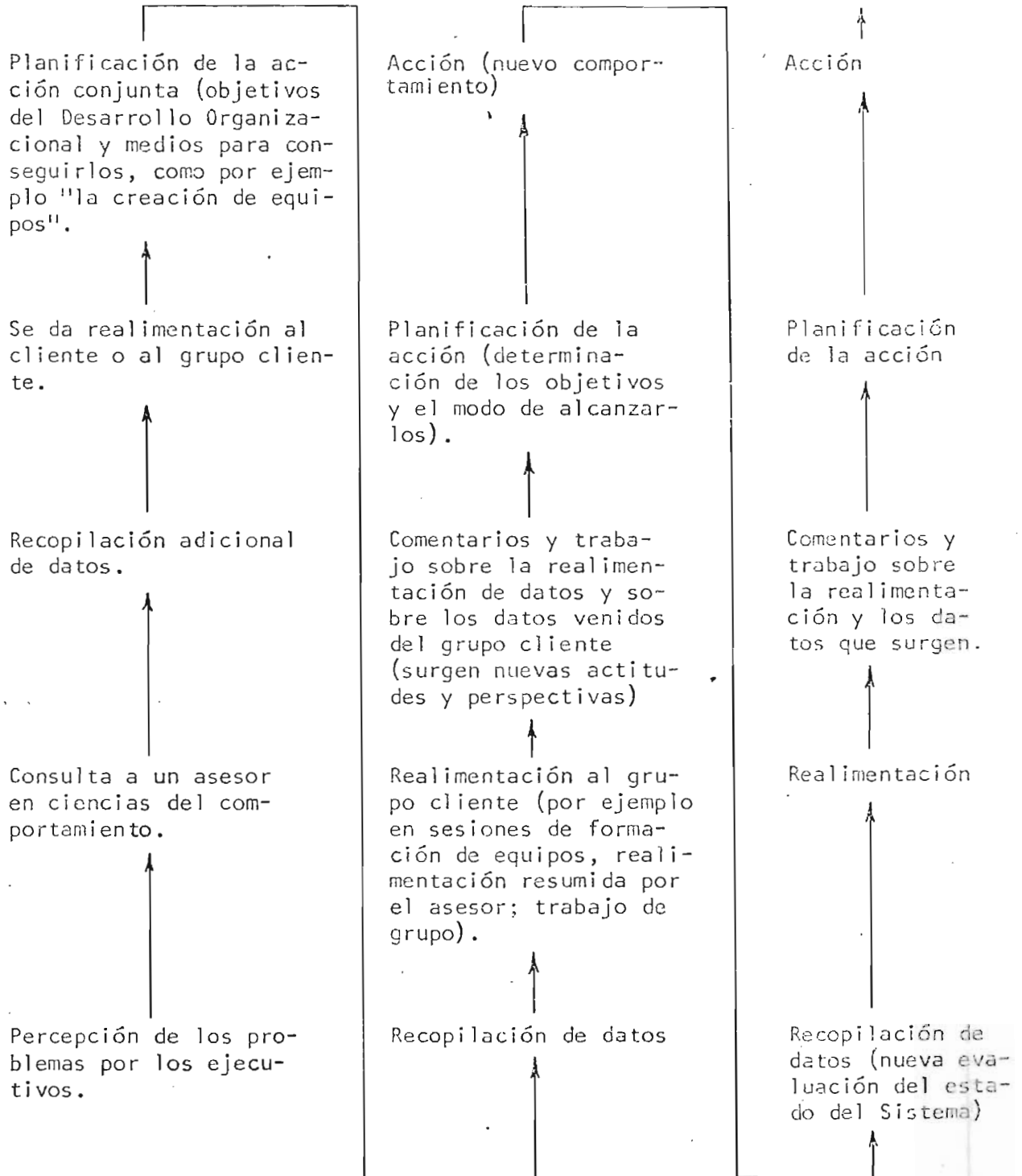
En las intervenciones de Desarrollo Organizacional encauzadas a aprender y practicar estas aptitudes, se procura satisfacer esta necesidad del organismo o institución y de sus miembros.

En los programas de Desarrollo Organizacional suele ser una estrategia frecuente lo que los científicos conductuales llaman "modelos de investigación-acción", destinado a acomodarse a las necesidades, objetivos y valores presentes de la organización. Este incluye una colaboración amplia entre el asesor (llamado a veces agente cambio, ya sea externo o interno) y el grupo cliente, así como la reunión de datos, el examen de los mismos y la planificación.

Aunque las descripciones de este modelo varían de un autor a otro en los detalles y la terminología, la dinámica es esencialmente igual, según se detalla en la gráfica siguiente.

GRAFICA No. 2

MODELO DE INVESTIGACION-ACCION



La figura anterior, muestra los pasos a seguir para un enfoque diagnóstico del Desarrollo Organizacional, cuyos aspectos esenciales son las recopilaciones de datos, el diagnóstico preliminar, la realimentación y discusión con el grupo cliente, la planificación preliminar de la acción y la nueva fundación del diagnóstico. La secuencia tiende a ser cíclica, enfocándose los problemas nuevos o avanzados a medida que el grupo cliente vaya aprendiendo a trabajar con mayor efectividad. La fase del diagnóstico es sumamente importante, pues sólo que el asesor sea muy sensible a la cultura que prevalece en la organización, a su estado de disposición para el cambio, a su tecnología y a las expectativas el sistema del cliente, podría tratar de imponer su propio sistema de valores sobre el cliente.

Lo ideal es que los objetivos y las estrategias iniciales del intento de desarrollo organizacional surjan de un diagnóstico cuidadoso de cuestiones tales como, los problemas interpersonales e intergrupo, los procesos de toma de decisiones y el flujo de comunicación que esté experimentando la organización cliente.

En este sentido, es muy importante que el asesor escuche y comprenda lo que el cliente está tratando de decirle, lo cual exige una elevada capacidad.

Es usual que la reunión de datos pase por varias fases; la primera se relaciona con diagnosticar el estado del sistema y con preparar planes para el cambio organizacional. Puede ser que se utilice aquí una serie de entrevistas entre el asesor y el cliente clave o entre algunos ejecutivos importantes y el asesor. En las siguientes fases se enfocan problemas específicos del equipo directivo y de los equipos subordinados. Estas fases se explican a continuación:

Primera Fase. Reunión de datos, realimentación y diagnóstico: sólo el asesor y los principales ejecutivos.

Segunda Fase. Reunión de datos realimentación y revisión del diagnóstico: el asesor y dos o más personas clave del staff o de línea.

Tercera Fase. Reunión de datos y realimentación a todo el equipo de la alta gerencia en un laboratorio. "Para crear equipo". Pueden participar o no subordinados.

Fase Cuarta y Adicionales. Reunión de datos y sesiones para instituir el equipo con equipo del segundo y tercer nivel.

Fases Subsecuentes. Sesiones de reunión de datos, realimentación y solución de problemas comunes entre todos los grupos.

En Desarrollo Organizacional existe una diversidad de enfoques: formación de laboratorio, construcción de equipo, enriquecimiento del puesto de trabajo, reuniones de confrontación organizacional, mejora de relaciones entre departamentos y promoción o activación del crecimiento y el cambio internos. Para que cualesquiera de estos enfoques tenga éxito, deben hacerse esfuerzos para trabajar con la organización como sistema total y ayudarle a desenvolver su aptitud para manejar su propio desarrollo en el futuro.

Entre las ventajas del Desarrollo Organizacional se pueden mencionar las que siguen:

- i) Es el resultado de un gran número de modelos, teorías y prácticas, basadas en las ciencias de la conducta; en el que se reproducen libremente procedimientos ya probados para mejorar el trabajo de los individuos, los grupos y las organizaciones. Además el modelo de investigación de actitudes, el enfoque de sistemas para comprender la dinámica organizacional y una estrategia para cambios, que se orienta a la cultura de los equipos de trabajo y de la organización, sirven para hacerlo más sólido y adecuado que la mayoría de estrategias de cambio del pasado.

- ii) Facilita y fomenta los cambios de actitud en personas y en organismos, en otro sentido real también trae consigo la estabilidad. Representa una aplicación del método científico en la solución de problemas de tipo humano, social y organizacional. Ocurren cambios cuando las personas pasan de una modalidad tradicional para resolver problemas, al método científico. Sin embargo, la estabilidad llega cuando las personas, los grupos y los organismos aprenden a aplicar este método a toda clase de eventos de la organización.

- iii) Tiene como base supuestos y valores similares a los de la "Teoría Y", pero incluye algunos supuestos adicionales sobre los sistemas totales y sobre la naturaleza de la relación cliente-asesor. Las estrategias de la intervención del agente de cambio-científico conductual (asesor), tienden a basarse en un modelo de investigación-acción y a enfocar más el hecho de ayudar a que la gente de una organización aprenda a resolver problemas por sí misma que a indicar cómo deberían hacerse las cosas.

Algunas limitantes que se pueden señalar al Desarrollo Organizacional son:

- i) Todos los esfuerzos se concentran a la dinámica organizacional humana y social, dándole menor atención a los aspectos técnicos y estructurales, y a la interdependencia entre ellos. En el futuro, los especialistas del desarrollo organizacional necesitan saber mucho más acerca de estos factores, y es preciso que se relacionen más con profesionales de campos tales como la ciencia administrativa, psicología del personal, investigación de operaciones e ingeniería industrial, para contar así con un número mayor de alternativas en las intervenciones organizacionales.
- ii) A pesar de contar con bases o supuestos conceptuales, cuenta con pocos modelos del uso efectivo de la autoridad en las organizaciones; los modelos de cambio en que se fundamenta generalmente son del tipo de "confianza amistosa" y de colaboración y no de factores autoritarios. Habría que crear modelos adicionales para hacer frente a las contingencias.

- iii) La implantación y viabilidad de un programa de Desarrollo Organizacional, implica hacer una inversión a largo plazo y costosa, para los organismos clientes. Las mejoras importantes requieren estabilidad en la complicada trama de la cultura organizacional en niveles sucesivamente más efectivos, y esto exige tiempo y mucho trabajo por parte de los miembros de la organización.

- iv) En muchos casos no existe una relación o congruencia lógica entre la cultura interna incipiente en la organización, como resultado de los trabajos de desarrollo organizacional y el ambiente de dicha organización.

2. Administración por Objetivos

"La Administración por Objetivos es, entre muchos otros, un método de administración que se caracteriza porque se presta mucha atención a los resultados. Es un proceso por medio del cual las decisiones se toman con base a objetivos previamente establecidos y con la participación del personal de la empresa. Sin embargo, además de presentar una metodología, propone, antes que nada, un cambio de actitud

ante los problemas administrativos, en especial en las relaciones de mando dentro de la organización."^{29/}

Esta técnica o método se originó en los trabajos de Peter Drucker y Douglas Mc Gregor, durante la década de 1960. Se comenzó a aplicar en los Estados Unidos en la empresa privada, en organizaciones como la Du Pont, Ford y otras, posteriormente se llevó a la empresa pública. F. Gullick y L. Urwick también han sido de los tratadistas en administración que han escrito sobre esta técnica. G. Odiorne es de los más recientes.

La Administración por Objetivos, como se mencionó anteriormente, se basa en los trabajos realizados por Mc Gregor, quien en su libro EL LADO HUMANO DE LA EMPRESA, identifica en las situaciones de trabajo dos tipos de comportamiento humano, lo que implica dos clases diferentes de estructura de la empresa. Estas se conocen con los nombres de "Teoría X" y "Teoría Y", y desarrollan dos juegos de hipótesis que sirven de base a los sistemas administrativos que se pueden observar en las empresas.

^{29/} Humble, J. M., "La Dirección por Objetivos: Nociones Fundamentales". ICAP. Lecturas sobre Gerencia. San José, Costa Rica, 1978.

Estas dos teorías indican una diferencia de comportamiento del ser humano, en función de su nivel de vida, y la necesidad que tienen las empresas de adaptar su estructura a esa evolución. El logro de una mayor congruencia entre los objetivos de los empleados y de la empresa deberá ser la meta final de cualquier sistema de administración y control.

En consecuencia, la Administración por Objetivos propone un tipo de organización en el que todos los niveles jerárquicos, cada ejecutivo o jefe tiene la posibilidad de participar directamente en la fijación de sus objetivos, de orientar las acciones necesarias para alcanzarlas, con un mayor grado de libertad y de participación en el proceso de evaluación y control inherente a cualquier actividad.

Con un enfoque orientado hacia los resultados más que a la labor que hay que realizar, la Administración por Objetivos intenta crear una estructura orgánica lo más flexible que se pueda y sobre todo, mucho más evolutiva. Con ello la empresa adquiere los medios para reaccionar a las modificaciones rápidas del ambiente, bien se trate de una variación de las condiciones económicas, de los gastos o hábitos de consumo del público, de las condiciones tecnológicas o de cambios en la política oficial.

A la Administración por Objetivos se le pueden señalar las siguientes ventajas:

i) Mejor Administración

En general, ha producido una mejora sustancial de la administración. No pueden establecerse objetivos aplicables sin planificación y el planeamiento orientado hacia los resultados es la única que tiene algún sentido. Ello obliga a los administradores a pensar en la planificación por resultados más bien que planear meramente actividades o trabajo. Para garantizar que los objetivos sean reales, demanda también que el administrador piense en la forma en que va a obtener ciertos resultados, en la organización y en el personal que precisará para hacerlo y en los recursos y asistencia que necesitará. Además, no existe mejor estímulo para el control y ninguna forma mejor para conocer la norma de control que un conjunto muy claro de objetivos.

ii) Aclarar la Organización

Otro de los mayores beneficios de la administración por objetivos es que tiende a forzar una aclaración de las normas y estructuras de la organización. En cuanto fuese posible, las áreas claves de los resultados deberían transformarse en posiciones que compartan responsabilidades en el cumplimiento de las metas.

iii) Generación de Compromisos

Una de las grandes ventajas de la administración por objetivos es la de generar compromisos por ejecución. Ya las personas no están simplemente haciendo un trabajo, siguiendo instrucciones, esperando guías y decisiones; ahora cada individuo tiene propósitos claves y definidos. También ha tomado parte en la fijación de los objetivos, ha tenido oportunidad de aportar sus ideas a los programas de planeamiento, ahora entiende su área de discreción, su autoridad y ha sido capaz, se espera, de obtener una ayuda positiva de sus superiores para asegurar el cumplimiento de sus metas.

iv) Ayuda a desarrollar controles efectivos

En la misma forma que administrar por objetivos se traduce en una planificación más efectiva, ayuda también al desarrollo de controles eficaces. El control, podemos recordar es la medición de una actividad y la ejecución de acciones para corregir las desviaciones de los planes con el fin de asegurar el cumplimiento deseado. Un conjunto claro de metas verificables es la mejor guía para el conocimiento.

Entre las debilidades de la Administración por Objetivos, están las siguientes:

i) No se enseña la filosofía

Por simple que pueda parecer la administración por objetivos, hay mucho que deben entender y apreciar los administradores que la pongan en práctica. Se requiere una explicación precisa del programa completo, qué es, cómo opera, por qué se hace, qué parte representará en la apreciación del desempeño administrativo y, sobre todo, cómo se pueden beneficiar los participantes.

ii) No se ofrecen orientaciones a quienes fijan las metas

No se puede pretender que la administración por objetivos opere, como cualquier otra clase de planeamiento, si quienes se supone que van a fijar metas no reciben las orientaciones necesarias. Un administrador debe saber cuáles son las metas de la compañía y en qué forma armoniza con ellas su actividad. Si las metas de la empresa son vagas e irreales o inconsistentes, es virtualmente imposible ponerse a tono con ellas. También se requieren premisas de planificación y conocimiento de las políticas de control de la empresa.

Las personas deben tener algunas presunciones respecto al futuro, alguna comprensión de las políticas de la empresa que afectan su área de desempeño y conciencia de la naturaleza de los objetivos y programas con los cuales se interrelacionan sus metas con el efecto de planear efectivamente. Una falla en la satisfacción de estas necesidades produce un vacío fatal en la planeación.

iii) Todo el proceso deberá basarse en una introspección profunda de los participantes. Todo ello requiere una sólida ética individual y empresarial. Y tal vez, sea ésta la última limitación de la administración por objetivos; por mucha que sea la integridad de una persona, es utópico pensar en una masa de individuos con suficiente integridad en el plano intelectual como para someterse al proceso de autocrítica y de crítica por los subordinados

3. Consultoría de Procesos^{30/}

Esta técnica tiene su origen en algunos métodos recientes desarrollados por la disciplina de la siquiatria.

En este enfoque el médico ayuda al paciente a analizar y autodiagnosticar sus propios problemas y a encontrar soluciones para ellos. El médico se abstiene de hacer un diagnóstico no participativo y también se abstiene de dar soluciones o recetas standares. El paciente gradualmente adquiere la capacidad de auto-analizarse y de encontrar

^{30/} No existe literatura en español, ni traducciones al mismo, por lo que el tema no ha podido ampliarse. Es una técnica utilizada más que todo por expertos de Naciones Unidas.

soluciones racionales a su problemática. La Consultoría de Procesos trata de retomar esta nueva metodología de tratamiento psiquiátrico. En este caso, la organización es el paciente.

El consultor de procesos no hace estudios o diagnósticos aislados y no prepara informes técnicos incluyendo los resultados de su diagnóstico y las soluciones propuestas, como ha sido costumbre en las asesorías y consultorías que organismos internacionales, consultoras nacionales y extranjeras, efectúan en las instituciones.

El consultor se limita a "enseñar" o capacitar a la organización para que ella misma en forma autónoma y sostenida pueda realizar diagnósticos y encontrar soluciones a una problemática que está en constante proceso de cambio.

Las ventajas que pueden atribuirse a esta técnica son:

- i) Las personas que laboran en una institución pueden tener un conocimiento real de la situación de la misma; de este modo, también puede encontrar la solución más adecuada a su propia realidad. Esto puede evitar que se apliquen modelos o métodos que pueden dar buenos resultados en otros países pero no en el nuestro.

- ii) A medida que las personas adquieren la capacidad la autodiagnosticar sus empresas y encontrar sus propias soluciones, se disminuirá la asistencia técnica extranjera.

Entre las desventajas, pueden señalarse las siguientes:

- i) Este método requiere de un esfuerzo muy grande de las personas que integran una organización, más que todo, de un esfuerzo por cambiar la costumbre que ha prevalecido hasta hoy día, en el sentido de dejar que otras personas hagan lo que nos corresponde a nosotros. El cambio de actitud es el difícil de lograr.
- ii) En las organizaciones públicas este "cambio de actitud" se vuelve más problemático, ya que la mística de trabajo últimamente se ha visto muy deteriorada. La capacitación tendrá que ser más intensiva y más que todo tendrá que ser una labor de concientización hacia el papel que el servidor público tiene que desempeñar dentro de los instrumentos.

D. Etapas del Proceso de Aplicación

1. Diagnóstico Preliminar

El consultor o consultores se reúnen con los ejecutivos o directivos de la organización para explicarles en qué consiste la técnica PMR, la forma en que puede ayudarles a solucionar problemas en la institución, y señalar sus ventajas y desventajas.

El consultor elabora un diagnóstico breve, de acuerdo con la información que exista en la organización y a entrevistas con algunas personas. Este puede contener: problemas principales, recursos, organización, presupuesto, etc. Esta actividad puede tomar de 10 a 15 días. Una vez elaborado el diagnóstico lo presenta a los directivos, en éste se incluyen recomendaciones para utilizar la PMR, además, de otra metodología como alternativa.

En esta etapa, el consultor persigue apoyo político de parte de los niveles altos de la institución.

2. Orientación sobre la técnica PMR a la alta Dirección

Este proceso se realiza en reuniones que pueden durar uno o dos días de trabajo. En ellas participan los ejecutivos o directivos máximos de la institución, así como directores o jefes.

El objetivo principal es orientar a estas personas en la filosofía, principios, mecánica y procedimientos de trabajo utilizados en la PMR; también señalar nuevamente las ventajas y desventajas de esta técnica u otra alternativa. El resultado de estas reuniones será la decisión de los altos niveles en aceptar o rechazar la PMR, usar otra técnica o adoptar la PMR a las circunstancias de la organización.

3. Seminario

Se trata de un ejercicio, en el cual participan los ejecutivos máximos de la institución y un grupo de personas conocedoras del quehacer de la empresa. El Seminario constituye la parte más importante, ya que es aquí donde se aplican las diferentes técnicas que componen la PMR.

Es un trabajo intensivo y las personas que participan deben tener un conocimiento claro y preciso de lo que es la organización y de lo que se hace en ella. Esta actividad puede durar de 3 a 4 semanas (depende de los problemas encontrados y de la disponibilidad del personal). Una vez que se instala el seminario, se nombra un Presidente y un Secretario, entre los participantes, los cuales llevarán la relatoría y elaborarán actas de las reuniones para su control.

El Seminario y, en realidad, todo el proceso se basa en un conjunto básico de supuestos:

- i) En toda organización existe un gran potencial para mejorarla, y su materialización requiere un proceso sistemático de planificación.
- ii) Independientemente de los resultados que se obtengan, el Seminario constituye una valiosa oportunidad para que los altos ejecutivos conozcan e intercambien ideas acerca de la organización con funcionarios de otros niveles; así como de los problemas que existen y la manera de resolverlos.
- iii) Flexibilidad. La PMR puede adaptarse a las necesidades de la organización.

El Seminario es un proceso que se desarrolla en cuatro etapas.^{31/}

i) Análisis e identificación de objetivos, indicadores y metas.^{32/}

- En esta etapa y reunido el grupo de trabajo en una sesión plenaria, se discute el propósito y objetivos generales de la organización. Este paso es muy importante, ya que, en general, las empresas públicas toman sus definiciones de los instrumentos jurídicos, y su funcionamiento se regula por leyes o reglamentos de uso tanto interno como externo. Esto pudiera dar la impresión de que todas sus actividades están precisamente definidas, y que apenas queda margen para interpretación y divergencias. A pesar de todo, muy pocas personas tienen una idea clara de la misión de la empresa, y en muchas ocasiones el público (y gran parte del personal) tienen un conocimiento muy limitado de sus actividades.

^{31/} En cada una de ellas se aplicará una serie de formularios para facilitar la ejecución y control del seminario.

^{32/} Ver anexo No. 3 del F.1 al F.3.

Por lo tanto, es necesario ir más allá de los reglamentos y de los procedimientos formales que éstos implican, y dar a conocer a los empleados, o por lo menos a los ejecutivos, lo referente a la definición de la empresa, sus actividades y su filosofía. Eso pudiera parecer innecesario, trivial y redundante, pero la práctica demuestra que muchos errores se cometen por falta de tal reflexión.

- Cuando ya existe un consenso en cuanto al propósito, se discuten los objetivos generales, los cuales una vez haya acuerdo sobre ellos, se elabora una lista. Estos objetivos deben ser compatibles con el propósito de la organización. Según el número de objetivos generales, se forman grupos de trabajo para que con base a éstos, elaboren objetivos específicos.

Posteriormente, se llevan a otra plenaria para discutirlos y examinar si son congruentes con los objetivos generales. Hay que hacer notar que la especificación de objetivos constituye el primer paso para la planificación. Por tal

motivo esta fase requiere un examen cuidadoso del contexto de la evolución de las empresas, y en particular del análisis de sus sistemas, es decir, de las relaciones recíprocas entre la empresa y su ambiente y también de las mismas relaciones entre las diversas partes de la empresa.

- Además los grupos de trabajo habrán identificado indicadores de rendimiento y metas para los próximos años.

Para que el establecimiento de objetivos de la empresa tenga utilidad, y en especial para que la fijación de tales objetivos permita crear un sistema de evaluación y control, es preciso que el administrador disponga de objetivos que muchas veces están definidos de manera vaga.

- Finalmente, se seleccionan los objetivos específicos que no contradigan los objetivos generales y el propósito de la institución, así como sus indicadores y metas.

ii) Análisis e identificación de problemas internos y externos.^{33/}

Los mismos grupos de trabajo, se reúnen nuevamente para analizar qué problemas afectan o afectarán la consecución de los objetivos específicos seleccionados en la etapa anterior y que fueron asignados a cada grupo de trabajo.

Siendo esta etapa una de las más importantes del Seminario, es necesario dedicarle un poco más de tiempo para encontrar los verdaderos problemas, lo cual servirá de base para elaborar posteriormente los programas de rendimiento.

Para hacer un buen trabajo es necesario seguir los pasos siguientes:

- Identificación de problemas generales, los cuales no permiten alcanzar cada objetivo específico.
- Análisis a fondo de los problemas, así como de sus efectos y causas.

^{33/} Ver anexo No. 3 del F.4 al F.7.

- Jerarquizar o describir en orden de importancia los problemas y sus posibilidades de solución.
- Análisis de fuerzas positivas.
- Lista prioritaria de fuerzas positivas.
- Evaluación de la intensidad relativa de las fuerzas negativas y positivas.

Cuando cada grupo de trabajo ha identificado los problemas y se han seguido los pasos antes descritos, se realiza otra plenaria para que sean conocidos y discutidos por todos los participantes. Se identifican inconsistencias, duplicaciones, relaciones entre problemas, etc. Se elabora una lista definitiva de ellos para cada objetivo específico.

iii) Desarrollo de soluciones y estrategias para mejorar la organización.^{34/}

Después de la identificación de problemas y de su aprobación en la etapa anterior, los grupos de trabajo se vuelven a reunir para buscar y analizar estrategias y programas que ayudarán a resolverlos.

34/ Ver anexo No. 3 del F.8 al F.9.

Se determinan aquellas variables que pueden manejarse y aquellas que no se pueden manejar. Se trabaja, lógicamente, con las variables manejables. Se buscan alternativas de mejoramiento, utilizando las técnicas de "torbellino de ideas" y costo-beneficio; se seleccionan alguna o algunas soluciones.

Cada programa de mejoramiento seleccionado debe contener sus objetivos y lista de actividades necesarias para conseguir estos objetivos de mejoramiento. Debe incluirse además, un cronograma preliminar y los funcionarios responsables de ejecutar el programa.

Cada grupo presenta en una sesión plenaria los programas de mejoramiento, los cuales son aprobados por el pleno después de discutirlos.

iv) Creación de una organización Ad-Hoc.

En esta etapa se elabora una programación global de los programas de mejoramiento. Esta programación incluye, la creación de una pequeña organización que se encargará de supervisar que se lleve a cabo la programación. Esta organización

tendrá un jefe o director, el cual se recomienda que sea nombrado o designado por el ejecutivo máximo de la organización, aunque lo ideal sería que fuera él mismo.

También deberá contarse con dos o tres personas (depende del número de programas), quienes supervisarán y controlarán a los encargados de los programas.

4. Ejecución de los programas de mejoramiento administrativo

Se trata de la puesta en marcha del o los programas por medio de la organización ad-hoc. En esta etapa se supervisa y controla la ejecución de los programas de mejoramiento, del rendimiento y se hacen las modificaciones y ajustes necesarios. Generalmente esta etapa tiene un año de duración.

5. Examen y evaluación de resultados.

Cada cierto tiempo (pueden ser tres meses) la organización ad-hoc realiza una evaluación del programa. Es decir, se analiza el cumplimiento de las metas realmente alcanzadas en la ejecución de los programas de mejoramiento. Estas evaluaciones se hacen cada tres meses en el primer año y después cada dos años.

6. Reciclado del Proceso

Con base a las evaluaciones se examinará qué resultados ha dado en el año y con base a éstos se prepara el Seminario para el otro año y así sucesivamente. De esta manera la organización va adquiriendo gradualmente la capacidad de autorreforma y mejoramiento continuo y sostenido.

E. El Instrumento PMR

La Programación de la Mejora del Rendimiento-PMR-, es un instrumento o herramienta que utilizado en su totalidad o en partes, persigue mostrar paso a paso, cómo un equipo de dirección utilizando el conocimiento acumulado a través de la experiencia y aplicando una diversidad de técnicas modernas de gestión, identifica los problemas por los que atraviesa la institución y encuentra soluciones concretas a muchas dificultades.

La PMR brinda, además, pautas que podrían utilizar todas aquellas personas interesadas en mejorar el rendimiento de las instituciones públicas y privadas. Es una herramienta útil, ya sea para las personas que toman las decisiones, los encargados de aplicarlas, consultores o para quienes se dedican a una labor de capacitación.

La PMR es un procedimiento que se basa en la integración de conceptos recientes sobre eficacia organizativa. Se trata de un planteamiento que fomenta la revisión y modificación continuas cuando se aplica a situaciones nuevas. El carácter experimental del modelo PMR confiere un sentimiento de participación en toda organización que emprende un programa de esta naturaleza. Se da en todos los interesados una identificación común de los problemas. El desarrollo de soluciones también es un empeño conjunto. Hay un planteamiento sistemático de la participación, de modo que resulta posible evitar la práctica tan difundida de saltar directamente a propuestas de solución, considerando los síntomas en vez de estudiar las causas básicas. Los esfuerzos por mejorar no vienen dictados por medidas autoritarias ni se aplican aisladamente o en el vacío. En su lugar, se define un marco general en cuyo interior hay un elemento de participación. Los méritos, las capacidades y los talentos no aprovechados, se espera que aparezcan de modo natural y se apliquen automáticamente al trabajo. Además, la PMR facilita que se introduzca una dirección orientada hacia los objetivos. También conduce a eliminar los controles estrictos sobre las decisiones cotidianas que suelen aplicar las autoridades supervisoras en las organizaciones que operan con un rígido estilo jerárquico.

En resumen, la PMR es una técnica que además de ofrecer una amplia participación a personas que laboran en los diferentes niveles de una empresa, en la identificación de problemas y en la búsqueda de sus propias soluciones, reduce considerablemente el tiempo que normalmente se consumiría en esta actividad utilizando otro tipo de instrumento.

F. La técnica PMR y sus ventajas en relación a otras técnicas.

1. Es una herramienta de trabajo que se encuentra apoyada en las técnicas más modernas de administración, como son: Desarrollo Organizacional, Administración por Objetivos, Teoría de Sistemas y otras.
2. Es flexible, se adapta a las necesidades, condiciones y tamaño de la organización que la utiliza.
3. El desarrollo del seminario PMR permite mejorar los niveles de participación y pertenencia; mejora las relaciones humanas y tiende a crear espíritu de equipo de trabajo.

4. El proceso metodológico de la PMR es coherente y sistemático. Específicamente, es positivo para la mejora del rendimiento en la administración pública porque parte del conocimiento de la realidad, a través de la identificación de los problemas de la organización en forma objetiva. Compatibiliza el impacto de las fuerzas negativas y establece procedimientos dinámicos en la creatividad y adiestramiento de los individuos.
5. Persigue lograr un cambio de mentalidad entre las personas, ante las modificaciones o reformas que puedan efectuarse en las organizaciones.

G. Limitaciones de la técnica PMR

1. Requiere un alto costo en expertos o consultores especializados.
2. Debido al tiempo que consume el seminario PMR (de 15 a 20 días), es muy probable que los ejecutivos no estén muy renuentes a permitir este tipo de ejercicio, empleando recursos humanos que pueden estar desarrollando otras actividades.

3. En el desarrollo del seminario se hace necesario la presencia de los altos ejecutivos de las empresas, lo cual dadas sus ocupaciones se hace difícil de cumplir, por lo que la implementación de los resultados no se efectúa con la debida agilidad.

CAPITULO III

APLICACION PRACTICA DE LA PMR EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA Y EVALUACION DE LOS RESULTADOS.

A. El Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda

En el momento de realizar este trabajo y tomando como base uno de los más recientes documentos elaborados internamente, la organización y funciones del Departamento de Recursos Humanos se encontró constituido de la siguiente manera:

1. Objetivo del Departamento

Es objetivo primordial del Departamento de Recursos Humanos de este Ministerio, el vigilar y actuar con plena responsabilidad y capacidad de dirección, en todos los asuntos concernientes al tratamiento del personal del Ramo y posteriormente proyectarse hacia el resto de la administración pública.

2. Aspectos legales

Dentro del marco normativo legal que rige al Ministerio de Hacienda y en particular el Departamento de Recursos Humanos, se encuentra el artículo 33, numeral 15 del Reglamento Interior del Poder Ejecutivo, el cual dice literalmente:

"Compete a este Ministerio, implantar la Administración de Personal y coordinarla a nivel de toda la administración pública, especialmente en cuanto a clasificación de puestos, reclutamiento y selección, adiestramiento, registros y escala de salarios."

3. Ambito de influencia

El Departamento de Recursos Humanos ejerce su influencia en todo el Ramo de Hacienda y el sector público. Funciona como unidad asesora hacia los titulares en materia de personal, y como unidad centralizada en la realización de las funciones como: reclutamiento, selección y nombramiento de personal, licencias, vacaciones, programas de bienestar, etc. La totalidad de Direcciones y la mayoría de las unidades autónomas del Ramo dependen de este Departamento en lo relativo a estas funciones.

En el sector público, fiscaliza el cumplimiento de políticas y normas, controla todas las contrataciones y nombramientos de personal, así como también orienta a dependencias del Gobierno sobre nuevas normas de personal o el establecimiento de sistemas.

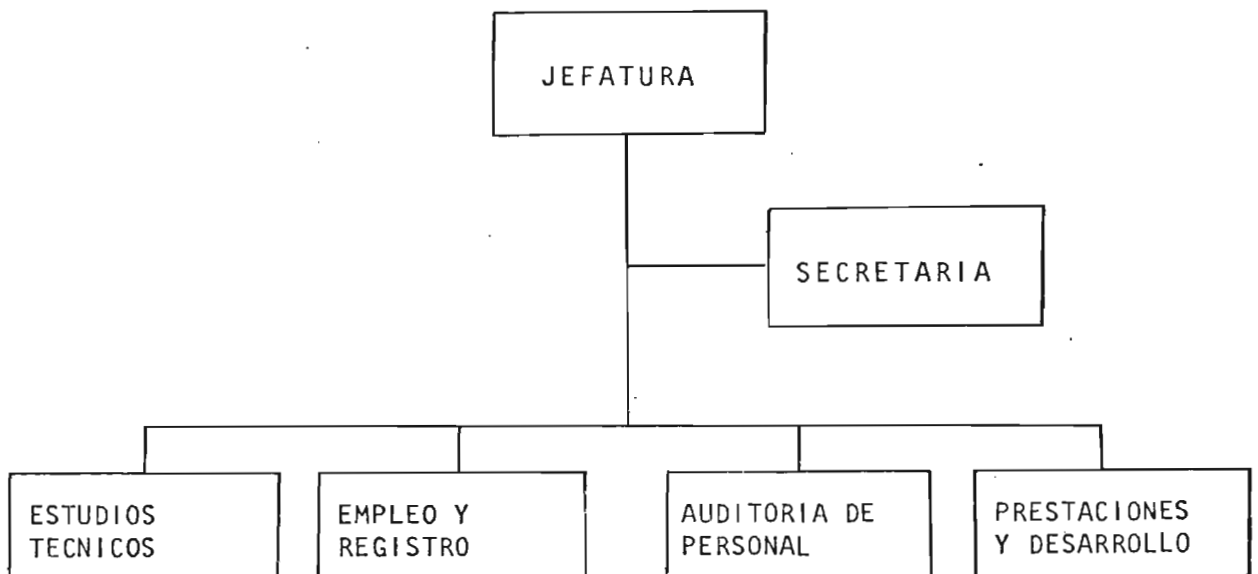
4. Estructura y funcionamiento

a) Estructura

Las actividades asignadas al Departamento de Recursos Humanos son desarrolladas por las unidades que conforman la siguiente estructura:

GRAFICA No. 3

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS



b) Funcionamiento del Departamento

Para alcanzar el objetivo trazado por el Departamento, se desarrollan las siguientes funciones:

- Reclutamiento y selección de personal
- Registro de personal y acuerdos
- Auditoría de personal
- Relaciones y Bienestar
- Pensiones y jubilaciones
- Administración del seguro de vida para empleados del sector público
- Inventario de recursos humanos

B. Aplicación práctica. Metodología específica de la PMR.

1. Diagnóstico preliminar

A fin de contar con elementos de juicio que permitiesen orientar el trabajo por realizar en el Departamento de Recursos Humanos, se efectuaron entrevistas con personas que laboran en dicha Unidad y se recopiló documentación existente, que por cierto es muy escasa; algunos de estos documentos son trabajos a nivel personal y no oficial.

Con esto se tuvo una visión global acerca de la forma en que se encontraba operando el Departamento y algunos problemas que necesitaban solución, entre los cuales se pueden mencionar: a) necesidad de una mayor proyección interna y externa, a fin de que se conozcan y apliquen las políticas, normas, procedimientos y reglamentos necesarios para la buena administración de los recursos humanos; b) obtención de reconocimientos y apoyo del nivel político decisorio del Ministerio; c) incremento del nivel de eficiencia del personal del Departamento.

Conocida la problemática, se sugirió el uso de la técnica moderna denominada "Programación para la Mejora del Rendimiento", más conocida por sus siglas "PMR", la cual ha sido utilizada por las Naciones Unidas en sus programas de mejoramiento administrativo, principalmente en países en desarrollo del Asia y Latinoamérica. En resumen, se les sugirió que el uso de esta técnica podría ser de mucha utilidad para el mejor desempeño del Departamento.

2. Orientación sobre la técnica PMR, a las altas autoridades

Conocida la situación anteriormente descrita, se procedió a entablar conversaciones más formales con el jefe del

Departamento de Recursos Humanos, a fin de informarle más detalladamente acerca de la filosofía, principios, técnicas, prácticas, mecánicas y procedimientos generales, así como sobre las ventajas y desventajas de la técnica antes mencionada.

Contando con la aprobación del Jefe del Departamento, se le dirigió una nota al Señor Ministro del Ramo,^{35/} solicitándole entrevista para explicarle la técnica, y su consentimiento para la realización del Seminario. En entrevista con dicho funcionario, se procedió a informarle y explicarle el contenido de la técnica PMR en los mismos términos que al Jefe del Departamento de Recursos Humanos, después de la cual fue autorizada la realización del mencionado evento, según nota girada por ese Despacho.^{36/} Posteriormente, se conversó con el Jefe del Departamento de Capacitación del Ministerio de Hacienda -CECAMH-, con el objeto de coordinar las actividades del Seminario, explicándole también la técnica que sería aplicada en el desarrollo del mismo. Además, se procedió a entregar al Jefe del Departamento y a los Jefes de Sección, la documentación relativa al método que se utilizaría. Asimismo, se les hizo ver que éste tenía la ventaja de adaptarse a las necesidades y circunstancias locales.

35/ Ver anexo No. 1

36/ Ver anexo No. 2

3. Seminario PMR

a) Planificación del Seminario

A través de varias reuniones de trabajo se logró planificar y programar el Seminario, al cual se le denominó "Seminario para el Fortalecimiento de la Administración de Recursos Humanos en el Ministerio de Hacienda".

Los participantes fueron seleccionados junto con el Jefe del Departamento y Jefes de Sección, quienes también asistieron como participantes, sumando un total de 21 personas. Los locales fueron proporcionados por el Centro de Capacitación del Ministerio de Hacienda -CECAMH-, los cuales únicamente estaban disponibles por las tardes de 2 a 4 p.m., por lo que el horario se fijó de acuerdo a esta disponibilidad. La duración de las sesiones de trabajo fueron calculadas para ser efectuadas durante tres semanas, pero en el programa se estableció el período del 25 de abril al 10 de mayo de 1983, para no entorpecer el trabajo diario de los participantes, o sea, dos semanas con dos días.

Los objetivos del seminario se definieron de la manera siguiente:

a) Objetivo General

Proporcionar al Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda, una herramienta de trabajo que le permita cumplir adecuadamente con sus objetivos, tanto a nivel interno como externo.

b) Objetivos Específicos

- Analizar el propósito, los objetivos principales los objetivos específicos y las metas del Departamento.
- Analizar los problemas que dificultan alcanzar los objetivos y metas.
- Discutir estrategias y alternativas de mejoramiento que puedan resolver o disminuir los problemas detectados.

La metodología de trabajo fue presentada en la siguiente forma:

1. El Seminario se iniciaría con la elección de un Presidente y un Secretario entre los participantes quienes serían los encargados de conducir las sesiones de trabajo.

2. Para cada sesión de trabajo, se dispondría de un juego de formularios apropiados al punto por desarrollar.^{37/}

3. Existiría un asesoramiento constante por parte de los asesores o consultores.

4. Se formarían grupos de trabajo con el fin de analizar objetivos específicos, problemática del Departamento y elaborar programas de trabajo para operacionalizar las soluciones encontradas a los problemas.

5. Dentro de cada grupo se elegirá un coordinador y un relator.

6. Habría presentaciones orales acerca de los resultados del trabajo de cada grupo en diferentes sesiones plenarios, con el objeto de discutirlos y aprobarlos.

Asimismo, se elaboró un programa de trabajo en donde se detallaba en forma ordenada el desarrollo del Seminario, quedando estructurado así:

Sesión No. 1

Fecha: 25 de abril de 1983

Hora: 2 a 4 p.m.

^{37/} Ver anexo No. 3 (F.1. al F.9.).

Actividades:

1. Acto de inauguración del Seminario y elección del Presidente y Secretario.
2. Análisis del propósito y los objetivos del Departamento de Recursos Humanos.
 - 2.1. El presidente del Seminario iniciará la sesión de trabajo preguntando a los participantes, cuál es el propósito del Departamento.

Sesión No. 2

Fecha: 26 de abril de 1983

Hora: 2 a 4 p.m.

Actividades:

- 2.2. Cuando el tema esté ampliamente discutido, el Presidente formulará un propósito que tenga el consenso de al menos el 51% de los participantes. (Ver Anexo F.1).
- 2.3. El propósito aprobado servirá de marco de referencia y guía para el resto del proceso.

- 2.4. Discusión sobre los objetivos principales del Departamento, por el pleno.

Sesión No. 2

Fecha: 27 de abril de 1983

Hora: 2 a 4 p.m.

Actividades:

- 2.5. Después de discutidos los objetivos, los cuales deben ser compatibles con el propósito del Departamento, el Secretario elaborará una lista de objetivos para su aprobación, para lo que deberá contar con el consenso de al menos el 51% de los participantes. (Ver anexo F.2).
- 2.6 El grupo deberá dividirse en subgrupos homogéneos con el fin de definir los objetivos específicos del Departamento. Estos se organizarán de acuerdo al número de objetivos principales.
- 2.7. Cada subgrupo deberá indicar en un cuadro lo siguiente: a) Descripción del objetivo

específico, b) Describir un indicador de rendimiento, c) Indicar la meta actual alcanzada, d) Metas para los próximos 3 años. Cada subgrupo debe discutir y analizar la compatibilidad y congruencia entre los objetivos específicos y el principal. (Ver anexo F.3).

Sesión No. 4

Fecha: 28 de abril de 1983

Hora: 2 a 4 p.m.

Actividades:

- 2.8. Se realizará sesión plenaria, en donde cada subgrupo presentará sus objetivos específicos, con el fin de identificar inconsistencias, duplicaciones, etc., entre objetivos específicos y objetivos principales y entre éstos y el propósito del Departamento. Se hace una selección definitiva de objetivos específicos para el Departamento (incluyendo sus indicadores de rendimiento y metas definidas.).

Sesión No. 5

Fecha: 29 de abril de 1983

Hora: 2 a 4 p.m.

Actividades:

3. Análisis de problemas que dificultan el cumplimiento de objetivos y metas.

3.1. El Presidente inicia la sesión y designa a cada subgrupo para que seleccione 2 objetivos específicos para ser analizados.

3.2. Cada grupo de trabajo analizará los problemas de rendimiento que han existido o podrían existir para alcanzar los dos objetivos asignados al grupo (máximo 3 problemas por objetivo).

Sesión No. 6

Fecha: 2 de mayo de 1983

Hora: 2 a 4 p.m.

Actividades:

3.3. Cada grupo discutirá y analizará 6 problemas (3 por cada objetivo). Para hacer esto, deberá seguir los siguientes pasos:

- a) Descripción del problema
- b) Posibles causas del problema
- c) Efectos del problema
- d) Se medirá el grado de repercusión sobre el rendimiento y las posibilidades de solución.
- e) Clasificación de problemas por categorías.
- f) Descripción de las fuerzas positivas
- g) Análisis del campo de fuerzas (ver anexos del F. 4 al F. 7).

Sesión No. 7

Fecha: 3 de mayo de 1983

Hora: 2 a 4 p.m.

Actividades:

- 3.4. Se realizará una sesión plenaria donde cada grupo presentará los problemas encontrados para el logro de los objetivos asignados. Se hará un análisis general para discutir los problemas identificados y se llegará a un consenso por toda la plenaria (51%), de la existencia e importancia de los problemas identificados por cada uno de los grupos.

Sesión No. 8

Fecha: 4 de mayo de 1983

Hora: 2 a 4 p.m.

Actividades:

4. Discusión y preparación de resoluciones y programas para solventar los problemas identificados o minimizarlos.

4.1. La plenaria se divide nuevamente en grupos (los mismos formados anteriormente). Cada grupo preparará soluciones a un problema, para alcanzar los objetivos asignados. El procedimiento por seguir será:

- a) Tobellino de ideas para elaborar resoluciones al problema seleccionado.
- b) Análisis y evaluación de las alternativas propuestas (usando mecanismos rudimentarios de análisis costo-beneficio).
- c) Selección de una solución para cada problema. (continuar con formulario F.8)

Sesión No. 9

Fecha: 5 de mayo de 1983

Hora: 2 a 4 p.m.

Actividades:

- 4.2. Cada grupo presentará sus conclusiones a la plenaria para discusión, compatibilización y preparación de recomendaciones de mejoramiento.

Sesión No. 10

Fecha: 6 de mayo de 1983

Hora: 2 a 4 p.m.

Actividades:

5. Elaboración de disposiciones para la ejecución de los programas.

- 5.1. Cada grupo deberá elaborar una programación para la ejecución de las soluciones. (ver anexo F.9).

Sesión No. 11

Fecha: 9 de mayo de 1983

Hora: 2 a 4 p.m.

Actividades:

- 5.2. Elaboración de un cuadro que contenga previsión de dificultades y estrategias pertinentes relacionadas con cada solución.
- 5.3. Creación de una pequeña organización ad-hoc que estará encargada de dirigir, supervisar y controlar la ejecución de los programas de mejoramiento. (Sería recomendable que dicha organización esté formada por los jefes o ayudantes principales de la organización).

Sesión No. 12

Fecha: 20 de mayo de 1983

Hora: 2 a 4 p.m.

Actividades:

- 5.4. Conclusiones y clausura del Seminario.

De acuerdo a la técnica, cada paso del Seminario requiere la utilización de formularios adecuados; sin embargo, debido al tiempo permitido para su realización, se hizo una evaluación de los mismos y se escogieron y adaptaron aquellos que permitieren cumplir con los pasos establecidos en

la técnica y en el programa. Seguidamente se hizo el cálculo del número de formularios que se utilizarían, tomando en consideración el número de seminaristas.

Contando con el programa de trabajo, éste se discutió con los jefes de Recursos Humanos y Capacitación, con el objeto de llevarlo a ejecución en el período establecido. Una vez aprobado dicho programa, se procedió a la realización del Seminario.

b) Relatoría del Desarrollo del Seminario PMR

- Inauguración del Seminario.

Análisis e identificación de objetivos, indicadores de rendimiento y metas.

Las actividades del Seminario se iniciaron con un pequeño acto de inauguración, interviniendo los señores jefes de los Departamentos de Recursos Humanos y Capacitación del Ministerio de Hacienda, quienes explicaron los objetivos del Seminario. Además, un experto del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-, colaboró haciendo una exposición de la técnica PMR, finalizando con la intervención de uno de los consultores, quien indicó el proceso a seguir para su desarrollo.

Tal como lo indica la técnica, los participantes al Seminario eligieron un Presidente y un Secretario, quienes se encargaron de dirigir las sesiones de trabajo. En este caso, debido a que la designación del Presidente recayó en el Jefe del Departamento, se vio la necesidad de nombrar un Vice-Presidente para que éste asumiera las funciones del Presidente en su ausencia. Asimismo, se reglamentó el tiempo de intervención de cada participantes en las sesiones de trabajo. Los consultores indicaron a las autoridades electas la forma o el procedimiento a seguir para la primera actividad del Seminario, como es el de definir el propósito del Departamento. También explicaron qué debía entenderse como propósito, a fin de que los participantes pudieran aportar ideas o definiciones del mismo. Al Secretario se le indicó que tendría a su cargo la elaboración de las Actas, una por cada sesión de trabajo.^{38/}

Los participantes aportaron varias definiciones, las cuales fueron entregadas en una lista a cada uno, con el objeto de que se analizaran y discutieran para conformar una sola y someterla a consideración del pleno.

^{38/} Ver anexo No. 5

Se discutió y llegó a un consenso acerca del propósito del Departamento por mayoría de votos.

Esta actividad de definir el propósito había sido programada para una hora y media de duración, pero dada la importancia del mismo, el pleno discutió con más detenimiento la definición, tomándose tres horas para ello.

Continuando con el programa, los participantes elaboraron varios conceptos considerados como objetivos generales del Departamento, procediéndose, como en el caso anterior, a entregar un listado a cada uno para su análisis y discusión. Hubo una amplia discusión acerca de la definición de los objetivos, existiendo alguna dificultad para ello, puesto que algunas personas confundieron los objetivos con las funciones. Los consultores aclararon la conceptualización y entregaron un modelo como ejemplo.

El pleno por consenso estableció cuatro objetivos generales.

En el programa se había considerado una duración de dos horas para esta actividad; sin embargo, el tiempo real fue de tres horas y media. Seguidamente los participantes se dividieron en cuatro grupos; asignándosele un objetivo

general a cada uno, a fin de que se definieran objetivos específicos, indicadores de rendimiento y metas para los próximos tres años.

Cada grupo nombró un Coordinador y un Secretario. El Coordinador, además de dirigir las discusiones, realizó la función de relator en las sesiones plenarias. Se les entregó el formulario de trabajo correspondiente y los consultores explicaron a cada grupo lo que se entiende por indicadores de rendimiento y la manera de trabajar en el formulario.

A partir de esta actividad, el inicio de las sesiones de trabajo se modificó en el sentido de comenzar a la una y treinta minutos.

Después de un intensivo trabajo, los grupos definieron los objetivos específicos, indicadores de rendimiento, metas actuales y para los próximos tres años, de cada objetivo general. Posteriormente en plenaria fueron discutidos, cuestionados algunos, y finalmente aprobados por el pleno.

Es de hacer notar, que esta actividad se había programado para realizarla en tres horas, pero realmente se utilizaron catorce y media horas de trabajo; de las cuales, cinco fueron empleadas para las labores de grupo y el resto o

sean las nueve y media horas, para discutir y aprobar en plenaria los trabajos. La mayor dificultad consistió en que algunos grupos definieron actividades en vez de objetivos específicos, lo que ocasionó retraso, ya que se les devolvió el trabajo para su corrección.

Este retraso dio origen a una modificación en los formularios que posteriormente tendrían que utilizarse, recortándose algunos, que aunque útiles en el aspecto didáctico, no entorpecían los pasos a seguir para lograr los objetivos del Seminario.

- Análisis e identificación de problemas internos y externos

Para el siguiente paso, se volvieron a formar los mismos grupos de trabajo, asignándoles la responsabilidad de analizar y describir los problemas que a su juicio dificultaban la realización de los objetivos específicos, así como también, encontrar las soluciones para dichos problemas.

La problemática fue rápidamente definida, las personas denotaron un claro conocimiento de la misma y se buscaron aquellas soluciones factibles de llevar a cabo. Los

consultores hicieron hincapié en que se utilizara el torbellino de ideas y se analizaran las condiciones internas y externas a la institución, para esta labor, se conoció, discutió y aprobó en plenaria, por consenso, el trabajo de los grupos. El tiempo estipulado en el programa para esta actividad, fue de 10 horas; sin embargo, en la realidad se utilizaron 6 horas.

- Desarrollo de soluciones y estrategias para mejorar la organización.

A fin de operacionalizar las soluciones a los problemas que dificultaban la consecución de los objetivos, se formaron nuevamente los grupos de trabajo, quienes se dedicaron a elaborar programas de trabajo para un año, a partir de mayo de 1983, a fin de que por medio de una serie de actividades, el Departamento resolviera en gran medida su problemática.

En vista de que los Titulares del Ramo solicitaron con urgencia a todas sus unidades, la presentación de sus programas de trabajo, la jefatura del Departamento decidió que los grupos de trabajo efectuaran esta última actividad por la mañana del 12 de mayo de 1983, lo que efectivamente se hizo.

- Creación de una organización ad-hoc

La plenaria se realizó la tarde del 12 de mayo, nombrándose la comisión ad-hoc que tendría a su cargo la revisión de los programas y la redacción del documento final del Seminario, 39/ así como el programa de trabajo que se presentaría a los Titulares del Ramo, con base a los aportes del Seminario. La comisión ad-hoc, quedó formada por el Jefe del Departamento y los cuatro Jefes de Sección. El tiempo programado para esta actividad era de cuatro horas, cumpliéndose con este tiempo.

El Departamento de Recursos Humanos, por medio de la Jefatura, agradeció a los consultores la colaboración prestada, puesto que había sido oportuna y de gran utilidad para el personal que labora en el Departamento.

El Seminario culminó con un acto de clausura, en donde tomaron la palabra los señores Jefes de los Departamentos de Recursos Humanos y Capacitación, un seminarista y uno de los consultores. En vista de la efectiva coordinación que se tuvo con el Centro de Capacitación de Recursos Humanos del

39/ Ver anexo No. 6

Ministerio de Hacienda -CECAMH-, éste hizo entrega de diplomas de asistencia al evento, a cada uno de los participantes. Asimismo, se entregó un cuestionario de evaluación al Seminario. 40/

4. Ejecución de los programas de mejoramiento administrativo:

La responsabilidad del desarrollo de esta etapa recayó en los miembros de la organización ad-hoc, quienes deberán supervisar y controlar la ejecución de estos programas. La duración de éstos se estima en un año calendario, pero para efectos de este trabajo, no podrá seguirse la secuencia total de éstos, puesto que el factor tiempo es muy determinante.

5. Examen y evaluación de resultados

Para esta etapa se deberá analizar el cumplimiento de las actividades realizadas según los programas elaborados en la etapa número tres. Para presentar resultados reales y tomando en cuenta el tiempo disponible para este trabajo, el análisis de resultados se hará dos meses después de celebrado el Seminario PMR, lo que se detallará más objetivamente en la siguiente parte.

6. Reciclado del proceso

Para realizar esta actividad se necesitaría básicamente la información completa resultante de la etapa número cinco, que sería utilizada como insumo para un nuevo Seminario PMR, el cual se llevaría a cabo al finalizar un año calendario y podría ser objeto de otra investigación.

c. Evaluación de los Resultados

Una de las etapas más importantes del proceso de este trabajo consiste en la evaluación de los resultados de la aplicación de la técnica, puesto que de la ejecución de los mismos dependera, en alguna medida, el grado de aceptación y viabilidad de la técnica y, fundamentalmente, que el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda, mejore su rendimiento.

A fin de llevar a cabo esta tarea, se dividió en tres partes la evaluación antes mencionada, así:

1. Opinión de los participantes en cuanto al desarrollo del seminario.
2. Observaciones directas del comportamiento de los participantes al mencionado evento.

3. Entrevista con los encargados de los programas de trabajo resultantes del Seminario.

1. Opinión de los participantes en cuanto al desarrollo del Seminario.

Tomando en consideración que el Seminario constituye uno de los aspectos más interesantes de la técnica PMR, ya que en éste se aplican las diferentes teorías y enfoques que la sustentan, se estimó que una buena manera de conocer la viabilidad de la aplicación de la PMR en nuestro medio, era haciendo una evaluación en donde los participantes, en forma anónima, expresaran su opinión objetiva en cuanto al desarrollo del mismo. Para ello se diseñó un formulario,^{41/} por medio del cual se obtuvieron las opiniones que a continuación se presentan:

1. ¿Cuándo se le comunicó de su participación en el Seminario?

Objetivo:

Conocer si los participantes tenían alguna idea acerca del contenido, objetivos y beneficios del Seminario, descritos en la documentación entregada.

41/ Ver anexo No. 7.

Resultados:

GRAFICA No.4
RESULTADOS PREGUNTA No.1

No.	RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE.
1	El mismo día del inicio	16	76%
2	1-2 días de anticipación	2	10%
3	2-4- días de anticipación	1	4%
4	4-6 días de anticipación	2	10%
	Total	21	100%

Comentarios:

El 76% de los seminaristas respondió que la comunicación acerca de su participación al Seminario le fue entregada el mismo día del inicio; un 10% manifestó que se le comunicó con uno o dos días de anticipación; otro 10% dijo habersele notificado con cuatro días de anticipación y finalmente el 4% respondió que se le había comunicado con 2 a 4 días de anticipación.

Lo anterior denota que la mayoría desconocía los motivos por los cuales se desarrollaría este evento, los objetivos que perseguía y por consiguiente tampoco tuvieron la oportunidad de leer con anticipación la documentación básica entregada a cada uno de ellos.

2. ¿Quién tomó la decisión?

Objetivo

Conocer si los seminaristas tuvieron la oportunidad de participar por sí mismos en el Seminario.

Resultados:

GRAFICA No. 5
RESULTADOS PREGUNTA No.2

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Usted mismo	-	-
2	Sus superiores inmediatos	20	95%
3	Otras autoridades	-	-
4	No sabe	1	5%
	Total	21	100%

Comentarios:

El 95% de los seminaristas manifestó que la decisión para participar en el Seminario fue tomada por los superiores inmediatos; un 5% opinó no saber quién tomó la decisión.

Las respuestas de los seminaristas indica que existió muy poca o casi nula participación del personal en lo relativo a optar por asistir a este evento de capacitación.

3. ¿El contenido del Seminario correspondió a sus expectativas?

Objetivo:

Saber si los participantes se habían formado alguna idea acerca del Seminario.

Resultados:

GRAFICA No. 6
RESULTADOS PREGUNTA No.3

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Sí, completamente	1	5%
2	Sí, en parte	18	85%
3	No, completamente	1	5%
4	No, en parte	-	-
5	No tenía ninguna idea concreta al respecto	1	5%
	Total	21	100%

Comentarios:

La mayoría de los participantes, o sea el 85% estuvo de acuerdo en que el contenido del Seminario correspondió en parte a sus expectativas en cuanto al mismo. Un 5% manifestó que sus expectativas se habían cumplido completamente; otro 5% dijo que no y finalmente un 5% opinó que no tenía ninguna idea al respecto.

En vista de lo manifestado por los mismos seminaristas, se nota que hubo consenso en que las expectativas que ellos tenían acerca de la técnica se cumplieron en gran parte.

4. Describa brevemente ¿Qué entiende usted por la Técnica: "Programa para la Mejora del Rendimiento-PMR"?

Objetivo:

Detectar si los seminaristas, además de leer su material de trabajo, comprendieron la técnica a través del desarrollo del Seminario.

Resultados:

GRAFICA No.7

RESULTADOS PREGUNTA No.4

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Es una técnica que además de ofrecer una amplia participación a personas que laboran en los diferentes niveles de una institución en la identificación de problemas y en la búsqueda de sus propias soluciones, contribuye a desarrollar sus objetivos y funciones de manera eficaz y eficiente, utilizando o aplicando una variedad de técnicas administrativas.	9	43%

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
2	Es un método a través del cual se pretende incrementar el rendimiento cualitativo y cuantitativo del personal, a través del empleo de técnicas.	7	33%
3	Es una técnica para mejorar la eficiencia administrativa, no como partes aisladas, sino contemplada como un todo.	1	5%
4	Un método para autoevaluar el rendimiento de una unidad, utilizando administración por objetivos y un enfoque de sistemas.	2	9%
5	Programas para un buen desarrollo tanto en el sector público como en la empresa privada.	1	5%
6	Es una serie de conceptos de diversa índole relacionados entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y consecución coincidente de objetivos generales de la organización con las metas particulares que la integran.	1	5%
Total		21	100%

Comentarios:

Las respuestas ofrecidas por los participantes, aunque varían en cuanto a forma de expresarlas, denotan que la mayoría comprendió la técnica, ya que su conceptualización fue correcta.

5. ¿Qué aspectos considera más importantes de esta técnica?

Objetivo:

Controlar si efectivamente habían estudiado el material y comprendido la técnica.

Resultados:

GRAFICA No. 8
RESULTADOS PREGUNTA No.5

No	RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Promueve la participación efectiva de personal de todos los niveles de la organización aumenta la efectividad y bienestar de la organización; cambio de actitud antes los problemas administrativos; presta mucha atención a los resultados y al auto-diagnóstico de la institución	8	38%
2	Planteamiento de problemas y soluciones que ayudan para el mejor funcionamiento de una organización	3	14%
3	En lo que se refiere a la consultoría de procesos	1	4.86%
4	El afán de capacitación del Recurso humano y la aplicación de técnicas y enfoques modernos para lograr un nivel mayor de rendimiento.	1	4.86%
5	La revolución administrativa con esta técnica	1	4.86%

No.	RESULTADOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6	El desarrollo organizacional ya que motiva a las personas a ser partícipes en el tratamiento de un problema y en la aportación de soluciones conjuntas al mismo	1	4.86%
7	Que las soluciones son dadas por el personal que labora en el área, dando un enfoque más real	1	4.86%
8	La planificación, interrelación entre organizaciones, objetivos claros, creación de técnicas, etc.	1	4.86%
9	No la conoce	1	4.86%
10	Sin comentarios	3	14%
	Total	21	100.00%

Comentarios:

Como puede observarse, existió una variedad de opiniones, pues hubo personas que comprendieron en su totalidad la técnica, otras consideraron algunas de sus partes; sin embargo, todos coincidieron en que los aspectos son positivos para las organizaciones y las personas que las integran.

6. ¿Conocía usted los objetivos del Departamento antes del Seminario?

Objetivo:

Saber si el Departamento de Recursos Humanos tenía definidos sus objetivos y si éstos eran del conocimiento de su personal.

Resultados:

GRAFICA No. 9
RESULTADOS PREGUNTA No.6

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Sí	11	52%
2	No	1	5%
3	Tenía alguna idea	9	43%
4	No los recordaba	--	--
	Total	21	100%

Comentarios:

El 52% respondió que conocía los objetivos del Departamento antes del Seminario; el 43% manifestó que tenía alguna idea y el 5% dijo no conocerlos. En vista de que no hubo consenso en las respuestas, se infiere que el Departamento no tenía claramente definidos sus objetivos, puesto que un buen número de los participantes solamente tenían alguna idea de ellos.

7. ¿Cree usted que durante el Seminario los objetivos del Departamento fueron suficientemente discutidos y definidos?

Objetivo:

Conocer si los seminaristas quedaron satisfechos con los objetivos definidos en el evento.

Resultados:

GRAFICA No. 10
RESULTADOS PREGUNTA No.7

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Sí, completamente	1	5%
2	Sí, en parte	19	90%
3	no, completamente	-	-
4	No, en parte	1	5%
	Total	21	100%

Comentarios:

El 90% respondió que, en parte, los objetivos del Departamento fueron suficientemente definidos y discutidos; un 5% manifestó que completamente y otro 5% que en parte no se había definido y discutido.

La mayoría coincidió en que los objetivos del Departamento sí se habían definido y discutido en parte y adecuadamente, por lo que se observa que existe cierta insatisfacción en este aspecto.

8. ¿La problemática del Departamento fue debidamente enfocada?

Objetivo:

Conocer si los seminaristas quedaron satisfechos con la forma en que se trató la problemática del Departamento.

Resultados:

GRAFICA No. 11

RESULTADOS PREGUNTA No.8

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Sí, completamente	1	5%
2	Sí, en parte	15	71%
3	No, completamente	3	14%
4	No, en parte	1	5%
5	Sin respuesta	1	5%
	Total	21	100%

Comentarios:

Para este caso, el 71% opinó que en parte la problemática del Departamento sí había sido debidamente enfocada; el 3% manifestó que completamente no había sido debidamente enfocada; el 1% dijo que en parte no había sido debidamente tratada y finalmente el 1% opinó que completamente sí lo había sido.

Como en el caso anterior, existe un buen número de personas que opinan o que están de acuerdo, en parte, en la forma en que se trató la problemática del Departamento, observando que la insatisfacción es mayor para este caso que para el anterior.

9. ¿Para el análisis de problemas se tomaron en cuenta las repercusiones internas y externas del Departamento?

Objetivo:

Conocer si los seminaristas aplicaron en su análisis el enfoque de sistemas y la teoría de la contingencia.

Resultados:

GRAFICA No. 12
RESULTADOS PREGUNTA No.9

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1.	Sí, completamente	8	38%
2	Sí, en parte	12	57%
3	No, completamente	-	-
4	No, en parte	1	5%
	Total	21	100%

Comentarios:

El 57% de los participantes respondió que en parte sí se tomaron en cuenta las repercusiones internas y externas del Departamento para el análisis de problemas; el 38% manifestó que completamente sí se tomaron en cuenta y el 5% dijo que en parte no se había tomado en cuenta.

Las respuestas obtenidas denotan que los seminaristas al tomar en consideración las repercusiones internas y externas del Departamento para el análisis de los problemas, no perdieron de vista el enfoque de sistemas y la teoría de la contingencia que la técnica PMR utiliza para su aplicación.

10. ¿Considera usted que las soluciones encontradas para resolver los problemas fueron adecuadas?

Objetivo:

Saber si los seminaristas quedaron satisfechos con las soluciones planteadas para tratar la problemática del Departamento.

Resultados:

GRAFICA No. 13
RESULTADOS PREGUNTA No.10

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Sí, completamente	2	10%
2	Sí, en parte	16	76%
3	No, completamente	3	14%
4	No, en parte	-	--
	Total	21	100%

Comentarios:

El 76% de los participantes opinó que en parte consideraban adecuadas las soluciones encontradas para resolver los problemas del Departamento; el 14% manifestó que no fueron adecuadas y el 10% dijo que sí estaba de acuerdo en que las soluciones encontradas fueron las adecuadas.

Por lo anterior se infiere que la mayor parte de los seminaristas quedaron satisfechos con las soluciones planteadas para tratar la problemática del Departamento; aunque hubo algunas personas que opinaron lo contrario.

11. ¿Considera que el Seminario no ha contribuido o contribuirá a mejorar las relaciones y comunicaciones entre el personal del Departamento?

Objetivo:

Conocer si se cumplió uno de los objetivos del Seminario PMR.

Resultados:

GRAFICA No. 14

RESULTADOS PREGUNTA No. 11

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Sí, completamente	6	28%
2	Sí, en parte	13	62%
3	No, completamente	2	10%
4	No, en parte	-	--
	Total	21	100%

Comentarios:

El 62% de los participantes manifestó que en parte el Seminario ha contribuido o contribuirá a mejorar las relaciones y comunicaciones entre el personal del Departamento; el 28% opinó que si las mejorará y el 10% dijo que no.

Se observa que al efectuar el Seminario se cumple uno de sus objetivos, como es el de mejorar las relaciones y comunicaciones entre el personal de una unidad u organización.

12. ¿La consultoría recibida durante el ejercicio fue adecuada?

Objetivo:

Verificar si los participantes comprendieron el concepto y aplicación de la consultoría de procesos.

Resultados:

GRAFICA No. 15

RESULTADOS PREGUNTA No. 12

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Sí, completamente	2	10%
2	Sí, en parte	15	71%
3	No, completamente	3	14%
4	No, en parte	1	5%
	Total	21	100%

Comentarios:

El 71% opinó que en parte la consultoría recibida durante el ejercicio fue adecuada; el 14% opinó que no fue adecuada; un 10% dijo que sí y finalmente un 5% manifestó que en parte no lo fue.

Aunque un buen número aceptó que en parte la consultoría recibida fue adecuada, se nota que no fue comprendida en su totalidad la conceptualización y aplicación de la consultoría de procesos.

13. A su juicio ¿qué niveles de la organización deberían participar en este ejercicio?

Objetivo:

Detectar si las participaciones de los seminaristas en el evento o en futuros seminarios tienen limitaciones por la intervención de los niveles de jefatura en las discusiones.

Resultados:

GRAFICA No. 16
RESULTADOS PREGUNTA No.13

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Sólo niveles de jefatura	1	5%
2	Sólo personal técnico	4	19%
3	Grupos formados con personal de todo nivel	16	76%
	Total	21	100%

Comentarios:

El 76% de los seminaristas opinó que en este tipo de eventos deberían participar grupos formados con personal de todo nivel; un 19% manifestó que la participación debería ser de sólo personal técnico y un 5% que sólo deberían participar los niveles de jefatura.

Por las respuestas se observa que un buen número de seminaristas considera que la participación debería ser de personal de todo nivel, por lo que se infiere que para ellos la colaboración de las jefaturas no limita su intervención en las discusiones; en cambio, existen otras personas que consideran que la participación debería ser sólo de personal técnico, lo que podría significar que para ellos es una limitante la intervención de las jefaturas en el Seminario.

14. ¿Qué provecho personal ha obtenido usted del intercambio de experiencias con los otros participantes?

Objetivo:

Investigar si los seminaristas obtuvieron algún beneficio de su participación en el evento.

Resultados:

GRAFICA No. 17

RESULTADOS DE PREGUNTA No. 14

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Gran provecho	14	66%
2	Mediano provecho	4	19%
3	Poco provecho	2	10%
4	Ningún provecho	1	5%
5	No sabe	-	-
Total		21	100%

Comentarios:

Para este caso, el 66% manifestó haber obtenido gran provecho del intercambio de experiencias con los otros participantes; el 19% opinó que obtuvo mediano provecho; un 10% dijo haber obtenido poco provecho y finalmente un 5% dijo que no obtuvo ningún provecho.

Se observa que la mayoría consideró haber obtenido beneficios personales al participar en el Seminario, por la oportunidad que se tuvo de conocerse entre sí e intercambiar experiencias con el resto de seminaristas; un número menor acepto haber obtenido pocos beneficios o ninguno.

15. ¿Cómo calificaría usted la conducción del evento?

Objetivo:

Detectar la capacidad de dirigencia o liderazgo de las autoridades electas en el Seminario, así como de la asistencia prestada por los consultores.

Resultados;

GRAFICA No. 18

RESULTADOS DE PREGUNTA No. 15

No.	RESPUESTAS	DIRECCION DEL EVENTO		SECRETARIA DEL EVENTO		ASISTENCIA DE CONSULTORES AL EVENTO	
		Frec.	%	Frec.	%	Frec.	%
1	Muy buena	4	19%	6	29%	4	19%
2	Buena	11	52%	12	57%	8	38%
3	Regular	4	19%	3	14%	7	33%
4	Proco satisfactoria	2	10%	-	-	2	10%
	Total	21	100%	21	100%	21	100%

Comentarios:

Para estas interrogantes, en lo que se refiere a la dirección del evento, o sea la Presidencia o Vice-Presidencia, el 52% manifestó que la conducción del evento la consideraba buena; el 19% como muy buena; otro 19% como regular

y el 10% la consideraba poco satisfactoria. En cuanto a la Secretaría, el 57% la calificó de buena; el 29% como muy buena y un 14% la consideró regular. En lo que respecta a la asistencia prestada por los consultores, el 38% la consideró buena; un 33% regular; el 19% como muy buena y un 10% poco satisfactoria.

Las consideraciones de los seminaristas denotan que la Secretaría desempeñó un mejor papel que la Presidencia y que los consultores, aunque la mayoría calificó de buena la conducción tanto de las autoridades como de los consultores.

16. ¿Cómo juzga usted la duración del evento?

Objetivo:

Conocer la opinión de los participantes para detectar si el factor tiempo fue una limitante para el desarrollo del evento y tomarlo en consideración para futuros eventos.

Resultados

GRAFICA No. 19
RESULTADOS PREGUNTA No. 16

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Adecuada	3	14%
2	Demasiado corta	18	86%
3	Demasiado larga	-	-
	Total	21	100%

Comentarios:

El 86% opinó que la duración del evento fue demasiado corta y un 14% manifestó que era adecuada.

En este caso, se observa que el tiempo pudiera ser una limitante para el desarrollo del Seminario, ya que si es muy corto, como lo calificaron los participantes, limitaría alguna de las etapas del evento.

17. El horario establecido para las sesiones de trabajo fue:

Objetivo:

Indagar si no resultó muy cansado para los seminaristas participar en este tipo de discusiones en el tiempo establecido.

Resultados:

GRAFICA No.20

RESULTADOS PREGUNTA No.17

No	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Adecuado	11	52%
2	Demasiado corto	10	48%
3	Demasiado largo	--	--
	Total	21	100%

Comentarios:

El 52% consideró que el horario establecido para las sesiones de trabajo fue adecuado y el 48% opinó que fue demasiado corto.

Lo manifestado por los seminaristas denota que no existió cansancio de su parte durante las sesiones de trabajo; por el contrario, algunos consideraron muy corto el tiempo.

18. ¿A qué hora del día considera usted más conveniente realizar este tipo de eventos?

Objetivo:

Conocer la opinión de los participantes para la realización de otros eventos similares:

Resultados:

GRAFICA No. 21

RESULTADOS PREGUNTA No.18

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Por la mañana	12	57%
2	Por la tarde	6	29%
3	Le es indiferente	3	14%
	Total	21	100%

Comentarios:

El 57% opinó que la hora más conveniente para realizar este tipo de evento es por la mañana; el 29% dijo que por la tarde y un 14% manifestó que le es indiferente.

Se observa que la mayoría prefiere que este tipo de evento se realice por la mañana.

19. ¿Podría usted transmitir las experiencias reunidas en este evento a otras personas?

Objetivo:

Conocer si los participantes consideran de utilidad la técnica como para hacerla del conocimiento de otras personas.

Resultados:

GRAFICA No.22

RESULTADOS PREGUNTA No.19

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Sí, a mis superiores	-	-
2	Sí, a mis colegas	13	62%
3	Sí, a mis colaboradores	7	33%
4	No	1	5%
	Total	21	100%

Comentarios:

El 62% de los seminaristas opinó que sí podría transmitir las experiencias de este evento a sus colegas; el 33% dijo que sí a sus colaboradores y un 5% manifestó que no.

Se infiere que la mayoría considera de utilidad la técnica cuando manifiestan que pueden transmitir sus experiencias a otras personas, y que es factible de aplicar en nuestro medio.

20. ¿Considera usted que la técnica PMR es aplicable en este Ministerio?

Objetivo:

Conocer la opinión de los seminaristas en cuanto a la viabilidad de la aplicación de la técnica en esta institución y por consiguiente en otras similares.

Resultados:

GRAFICA No.23

RESULTADOS PREGUNTA No. 20

No.	RESPUESTAS	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1	Sí, completamente	8	38%
2	Sí, en parte	12	57%
3	No, completamente	-	-
4	No, en parte	1	5%
	Total	21	100%

Comentarios:

Un 57% de los participantes manifestó que en parte la técnica era aplicable en esta institución; el 38% opinó que sí era aplicable y un 5% dijo que en parte no era aplicable.

Se observa que la mayoría estima que la técnica puede ser aplicable en esa institución; por lo que puede deducirse que si es aplicable a ese organismo, lo puede ser para otros similares, por consiguiente su viabilidad es positiva.

2. Observaciones directas del comportamiento y grado de comprensión de la técnica por los participantes al Seminario.

Con el propósito de complementar la evaluación del Seminario, constantemente se observó y tomó nota de todas aquellas acciones significativas que sucedieron durante su desarrollo y que tuvieron un efecto directo sobre el mismo; además, se tomaron en cuenta opiniones y críticas de personas no involucradas en el evento, pero que estaban enteradas de su ejecución. De acuerdo al efecto esperado de estas acciones, en algunos casos se tomaron medidas correctivas de inme-

diato y algunas otras se han trasladado al capítulo que contiene las recomendaciones. Dentro de las observaciones y opiniones más importantes se tienen:

- Durante las primeras sesiones se observaba un ambiente de tensión y escepticismo, según comentarios de los participantes, éstos suponían que durante el evento se descubrirían problemas comprometedores.
- En las reuniones plenarias se observó una inclinación de muchos participantes a realizar comentarios entre sus vecinos más próximos y no se atrevían a dirigirse hacia el pleno.
- La mecánica o método para discutir los objetivos en el pleno exige demasiado tiempo. Se hacen propuestas, se escriben en la pizarra y se discuten, luego hay que transcribirlas a máquina para que cada uno tenga copia, etc.
- Hubo gran confusión para establecer y diferenciar los conceptos de propósito o misión del Departamento, objetivos generales, objetivos específicos e indicadores del rendimiento, así como para redactarlos apropiadamente.

- Las reglas parlamentarias comunes a este tipo de evento no fueron utilizadas de acuerdo a como se prescriben; se dio frecuentemente la improvisación y en algunos momentos se dificultó la dirección y moderación de las sesiones parlamentarias.
- La ausencia de los niveles de dirección del Departamento, influían en el ánimo y predisposición de los participantes.
- Se observó que en las discusiones participaban generalmente las mismas personas.
- Vale la pena hacer notar que los conceptos de propósito, objetivos generales, objetivos específicos e indicadores de rendimiento, no fueron muy comprendidos por las personas que tienen un nivel académico mayor que los demás participantes; por el contrario, las personas de menor nivel académico presentaron una mejor comprensión de los conceptos anteriormente planteados.

3. Entrevistas con los encargados de los programas de trabajo resultantes del Seminario.

a) Metodología

A fin de indagar si los resultados del Seminario se estaban cumpliendo, se evaluó la realización de los programas

elaborados, después de un período de dos meses.^{42/} la evaluación consistió en investigar si se estaban efectuando las actividades de acuerdo a lo programado; si en alguna medida se había realizado algo o si no se había hecho nada en absoluto. Se determinaron las causas o factores que impidieron o pudieran estar impidiendo el desarrollo de las actividades programadas, lo cual permitió conocer si el Departamento se estaba encaminando o no, sistemáticamente, hacia nuevos niveles de mejoramiento administrativo, en relación a la situación en que se encontraba antes de la aplicación de la PMR.

Medios por utilizar.

Para obtener la información pertinente, se utilizaron los instrumentos y medios detallados a continuación:

- Los programas de mejoramiento producto del seminario por medio de éstos se verificó la realización de las actividades en lo referente a tiempo de ejecución y a los términos en que fueron planteados.
- Entrevistas. Se entrevistó a los responsables o coordinadores de la ejecución de cada uno de los programas.

^{42/} Esta evaluación normalmente debería realizarse después de un año, pero para fines de esta tesis y por el tiempo asignado al trabajo, se efectúa después de dos meses.

- Guía de entrevistas. Para realizar las entrevistas, se utilizó una serie de preguntas o aspectos por tratar, los cuales se plantearon en forma verbal al entrevistado.
- Guía de entrevista y procedimientos.
 - Se visitó a cada uno de los coordinadores de programa, se les explicó el objetivo de la entrevista y la mecánica por seguir.
 - Como pregunta inicial se les pidió que mencionaran de inmediato y sin consultar, cuáles eran los programas que tenía asignados bajo su responsabilidad, de lo cual se tomó debida nota.
 - Se verificó, conjuntamente con el coordinador, el cumplimiento de las actividades contenidas en cada uno de los programas y especialmente sobre aquellas que a la fecha de la entrevista deberían estar ya realizadas. Se dieron las siguientes situaciones:
 - i) Que las actividades se estaban cumpliendo de acuerdo con lo previsto. En esta situación se anotó en el correspondiente programa y actividad que sí ha sido cumplido la actividad.

ii) Que las actividades se habían realizado parcialmente, o se encontraban en ejecución.

En esta situación se estimó en términos porcentuales el avance de la ejecución de esas actividades y se anotó en el correspondiente programa y actividad el factor predominante que contribuyó a encontrarse en esa situación. Los factores fueron:

1. Decisión interna del Departamento
2. Decisión de titulares
3. Cambios políticos
4. Disponibilidad de recursos
 - 4.1. Humanos
 - 4.2. Financieros
 - 4.3. Técnicos
5. Interrelaciones con otras unidades
6. Otros

iii) Que no se hubiera ejecutado ninguna actividad programada. En esa situación, se anotó en el correspondiente programa y actividad, el factor predominante que impidió la realización de dichas actividades.

Los factores son los detallados en el literal anterior.

- Se solicitó al coordinador que expresara si tenía algún comentario sobre la ejecución de cada uno de los programas de mejoramiento en lo referente a:

- Si estaban claros los objetivos.
- Si los problemas fueron bien planteados.
- Si las soluciones fueron las adecuadas.
- Si los tiempos se estimaron correctamente.
- Otros comentarios.

- Tabulación y análisis

Las preguntas o aspectos tratados en la entrevista se tabularon de la siguiente manera:

i) Conocimiento de los coordinadores sobre los programas asignados. Se verificó las respuestas del entrevistado con respecto a los programas que le fueron asignados. Se contó el número de programas acertados y el número de programas de los cuales no recordaba.

Esto permitió conocer el grado de compenetración e interés de los coordinadores en sus programas.

ii) Cumplimiento de las actividades contenidas en los programas. Para la tabulación de esta información se utilizó el cuadro detallado en los resultados.

Se hizo un análisis sobre la incidencia de los factores o causas que determinaron cada una de las situaciones y se hizo énfasis en aquellos que aparecieron con más frecuencia en todos los programas.

iii) Comentario sobre cada uno de los programas en ejecución. Por ser preguntas abiertas, se analizaron y ordenaron de acuerdo al tipo de respuesta que se obtuvo.

b) Resultados

i) Conocimiento de los coordinadores sobre los programas asignados.

GRAFICA No. 24

CONOCIMIENTO SOBRE LOS PROGRAMAS

COORDINADOR	PROGRAMAS ASIGNADOS		TOTAL
	No. DE ACERTADOS	No. DE RECORTADOS	
1	1	-	1
2	-	5	5
3	2	5	7
4	1	1	2
5	-	4	4

ii) Cumplimiento de las actividades contenidas en los programas

GRAFICA No. 25-1

PROGRAMAS Y ACTIVIDADES QUE LOS CONFORMAN	ACTIVIDADES REALIZADAS SEGUN PROGRAMAS	ACTIVIDADES REALIZADAS PARCIALM.						NINGUNA EJECUCION						OBSERVACIONES
		FACTORES						FACTORES						
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
1.1. a) Revisar y mejorar el proceso de reclutamiento y selección. b) Dar a conocer y concientizar sobre las ventajas del proceso de reclutamiento y selección. c) Velar por el cumplimiento de las normas del proceso de reclutamiento y selección	X													
														X
														X
1.2. a) Establecer mecanismos de coordinación (canales de comunicación) entre el Depto de Recursos Humanos y el Centro de Capacitación del Ministerio de Hacienda para la efectiva promoción. Dar a conocer y concientizar sobre las ventajas de la selección adecuada. b) Hacer efectivas las disposiciones legales que norman la aplicación de los conocimientos adquiridos por empleados y proporcionar estímulos conforme su nivel de especialización. Establecer políticas internas referente al aprovechamiento multiplicador de los conocimientos adquiridos.	X													

Inicio programado para noviembre 1983.
 Inicio programado para noviembre 1983.

PROGRAMAS Y ACTIVIDADES QUE LOS CONFORMAN	ACTIVIDADES REALIZADAS SEGUN PROGRAMAS	ACTIVIDADES REALIZADAS PARCIALM.						NINGUNA EJECUCION						OBSERVACIONES	
		FACTORES						FACTORES							
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6		
1.3 Elaborar Plan de Acción para implementar y mantener un Inventario de Recursos Humanos															
1.4. a) proporcionar en forma periódica la capacitación especializada al personal técnico.														X	
b) Dar a conocer y concientizar sobre las ventajas generadas por la aplicación de instrumentos técnicos de personal.	X													X	
c) Establecer un marco legal que asegure la continuidad de los instrumentos técnicos de personal															
2.1. a) Solicitar apoyo económico a los Titulares del Ramo, para adquirir los recursos humanos y materiales que requieren las auditorías.															
b) Se delegue al Depto. de Recursos Humanos toma de decisión, coordinar con las instituciones de control y fiscalización el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con administración de personal del sector público.														X	
														X	Inicio programado en agosto 1983

PROGRAMAS Y ACTIVIDADES QUE LOS CONFORMAN	ACTIVIDADES REALIZADAS SEGUN PROGRAMAS	ACTIVIDADES REALIZADAS PARCIALM.						NINGUNA EJECUCION						OBSERVACIONES		
		FACTORES						FACTORES								
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6			
2.2. Formular e implementar el Plan de Acción para que se conozcan los derechos y obligaciones comprendidos en la Ley de Servicio Civil																
2.3. Actualizar el proyecto de Sistematización de Salarios y lograr su aprobación																
3.1. a) Buscar mayor concientización de las autoridades respecto al desarrollo de los programas culturales, deportivos y otros																
b) Reuniones de alto nivel en busca de coordinación adecuada para el desarrollo de los programas de clases pasivas y seguros de vida para los empleados públicos.	X															
3.2. Buscar mayor concientización de las autoridades respecto al desarrollo de programas de seguridad, salud y educación.																
4.1.- 4.2. a) Convencer a los Titulares sobre la importancia de:																
- Promover y asesorar la realización de estudios sobre el área de personal en los diferentes ramos del sector público.																

Inicio programado para septiembre de 1983

Anulado. Lo están realizando técnicos ajenos al Departamento.

X

X

GRAFICA No. 25-4

PROGRAMAS Y ACTIVIDADES QUE LOS CONFORMAN	ACTIVIDADES REALIZADAS SEGUN PROGRAMAS	ACTIVIDADES REALIZADAS PARCIALM.						NINGUNA EJECUCION						OBSERVACIONES
		FACTORES						FACTORES						
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	
- Promover y colaborar con otras instituciones del sector público en la formulación de normas y procedimientos uniformes relacionados con las acciones de personal. b) Lograr que se de el adiestramiento necesario al personal del Departamento. c) Efectuar una campaña de promoción en los diferentes Ramos del sector público, sobre las técnicas de personal. d) Sugerir y asesorar a las instituciones del sector público en la estructuración adecuada de Departamentos de personal.	%													
														Inicio programado para septiembre de 1983.
														Inicio programado para enero de 1984.

GRAFICA No. 26

RESUMEN

DETALLE	No. DE PROGRAMAS	FACTORES PREDOMINANTES Y OBSERVACIONES
- Programas cuyas actividades se desarrollaron según lo previsto.	4	-----
- Programas cuyas actividades se realizaron parcialmente	-	-----
- Programas en los cuales no se realizó ninguna actividad y que debieron estar en ejecución.	10	Los factores predominantes fueron: decisión interna del Departamento (1) y disponibilidad de recursos (4)
- Programas anulados	1	Tal como se mencionó, el Programa 2.3 -Actualización de Sistematización de Salarios y lograr su aprobación lo están realizando técnicos ajenos al Departamento de Recursos Humanos.
- Programas que se iniciarán en fecha posterior a esta evaluación	5	
TOTAL	<u>5</u> 20	

iii) Comentarios sobre cada uno de los programas en ejecución

CUADRO No. 27

COORDINADOR	OBJETIVOS	PROBLEMAS/SOLUCIONES	TIEMPOS ESTIMADOS	OTROS
1	Bien planteados	Bien planteados	Deficientes	Quando se estimaron los tiempos de ejecución, no se tomó en cuenta la carga de trabajo rutinario.
2	Deficientes	Deficientes	Deficientes	La mayoría de programas, no fueron bien planteados por no existir una buena conceptualización de la función de personal, especialmente de esta unidad.
3	Deficientes	Deficientes	Deficientes	El personal en el Seminario no desarrolló mentalidad planificadora, es decir, que no proyectaron el quehacer de la unidad.
4	Bien planteados	Bien planteados	Bien planteados	Las fechas de ejecución no se han cumplido debido a que las actividades rutinarias han absorbido el tiempo. Además, se consideró que se iban a dar ciertas condiciones que permitirían disponer de más tiempo, sin embargo, falló el pronóstico.
5	Bien planteados	Deficientes	Deficientes	Los problemas, soluciones y tiempos no fueron bien planteados debido principalmente al poco tiempo que se les dedicó en el Seminario.

c) Comentarios generales

Por iniciativa de las altas autoridades del Ministerio de Hacienda, se introdujo una nueva modalidad de trabajo que consiste en la formación de un Comité integrado por los Jefes de Departamento y Titulares de la Secretaría de Estado, quienes se reúnen periódicamente para analizar la problemática que les aqueja y buscarle conjuntamente soluciones inmediatas.

La creación de este Comité coincidió con la finalización del Seminario PMR y la problemática que expuso el Jefe del Departamento de Recursos Humanos ante dicho Comité, se tomó básicamente de los resultados del Seminario. Asimismo, en éste se han tomado acuerdos para desarrollar acciones de mejoramiento en el área de personal que coinciden con los resultados (programas) del evento PMR. Sin embargo, algunos no coinciden totalmente y serán replanteados para que se ajusten a los lineamientos superiores que se transmiten a través de este Comité. No obstante, existen otros programas resultantes del Seminario que dependen de la iniciativa particular del Departamento de Recursos Humanos.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Consideraciones Generales

Después de haber conocido y estudiado teóricamente la "Programación para la Mejora del Rendimiento -PMR-", la cual, sustentada en técnicas modernas de gestión, constituye una herramienta de trabajo que puede contribuir a la solución de muchos problemas de la administración pública y privada, se tuvo la inquietud de comprobar su utilidad práctica y viabilidad en nuestro medio.

Por otra parte, conscientes de la situación por la que atraviesa la Administración Pública en nuestro país, en el sentido de carecer del conocimiento de métodos o técnicas administrativas modernas, se consideró conveniente aplicar la PMR en una institución del sector público. Con lo anterior se perseguía, primero, constatar la validez de la técnica en su totalidad o si hay necesidad de ajustarla a las condiciones y al tipo de educación existente en nuestro ámbito; segundo, contribuir a mejorar el rendimiento de la institución seleccionada.

A fin de cumplir con lo anterior, se gestionó ante los Titulares del Ministerio de Hacienda la realización de un Seminario PMR, obteniéndose la aprobación de efectuarlo en el Departamento de Recursos Humanos de la mencionada Institución; llevándose a cabo durante el período comprendido entre el 25 de abril y el 10 de mayo de 1983. En el mencionado seminario y de acuerdo a la metodología establecida en la PMR, se definieron los objetivos generales y específicos, las metas e indicadores de rendimiento; la problemática que enfrentaba el Departamento, así como sus posibles soluciones. Finalmente, se elaboró una programación de actividades, la cual, al ejecutarse permitiría en gran medida resolver los problemas identificados. Al clausurar el seminario se solicitó a cada participantes su opinión acerca del contenido del evento para conocer la aceptación o rechazo de la técnica por parte de los seminaristas.

Dos meses después, se visitó el Departamento de Recursos Humanos con el objeto de efectuar entrevista a los encargados de programas, a fin de comprobar el avance de los mismos y de esta manera evaluar la efectividad de la aplicación de la técnica después del seminario.

Contando con estos dos tipos de evaluaciones se procedió a su análisis, el cual permitió presentar las conclusiones y recomendaciones que a continuación se describen; las cuales se describen en forma general y específica.

A. Conclusiones Generales

Realizados los análisis correspondientes a las encuestas proporcionadas a los participantes del Seminario PMR, así como a las entrevistas sostenidas con los encargados de los programas elaborados en dicho evento, se pueden explicar algunas conclusiones generales a través de dos criterios; 1o.) El grado de aceptación y comprensión de la técnica, 2o.) el avance real en la ejecución de los programas.

El primero permite afirmar, según las observaciones y evaluaciones del seminario, que las personas participantes a dicho evento, aún cuando no fueron motivadas, ni decidieron acerca de su asistencia al mismo, mostraron mucho interés, en conocer la técnica, especialmente la teoría que la sustenta, denotando inquietud en continuar la investigación más profunda en dichas teorías. El 100% de los participantes nunca había asistido a un evento de este tipo y se sintieron estimulados, especialmente porque se les

permitió expresar sus ideas e intercambiarlas con sus compañeros. Hubo ciertas dificultades en la comprensión teórica de conceptos tales como objetivos generales, objetivos específicos, indicadores de rendimiento y otros, superándose estas debido a que la mayor parte de los participantes se encuentran en niveles superior universitarios.

El segundo criterio se refiere al avance real en la ejecución de los programas. Al realizar el seguimiento y evaluación de los programas de trabajo resultantes del Seminario, se observa que sólo el 20% de las actividades programadas se han realizado. Según opinión de los entrevistados, las causas que han generado esta situación son: a) en su mayoría los niveles políticos-decisionario y ejecutivos-decisionario no consideran la planificación del trabajo, dedicándose a resolver problemas de tipo coyuntural, rutinario o político, y b) debido a una nueva modalidad de trabajo de la institución, implantada después del seminario, algunos programas serán examinados y replanteados, unos por su orientación y otros, porque el tiempo estimado no ha sido suficiente.

En general se tiene que la técnica PMR tal como la hemos conocido, sí tiene aplicación práctica en nuestro

medio, sin embargo, para convertirla en un instrumento más eficaz y eficiente se hace necesario hacerle ciertos ajustes, especialmente en las etapas del Seminario donde se definen los objetivos generales y específicos de la organización y en la preparación técnica de los programas de mejoramiento.

B. Conclusiones Específicas

- El conocimiento y aplicación de la técnica PMR despertó el interés de los participantes, aunque la mayoría desconocía las reglas básicas parlamentarias a utilizarse en este tipo de evento, así como los enfoques y teorías que la sustentan.
- La técnica PMR fomenta la orientación y planificación del trabajo e induce a la creatividad, se pidió a los participantes definir el propósito de la organización, los objetivos generales y específicos, además, tratar la problemática y plantear soluciones a la misma; sin embargo, tuvieron que realizar un máximo esfuerzo para lograrlo.

- Para desarrollar el Seminario PMR, en su totalidad, se requiere de gran disponibilidad de tiempo para discusión de temas y uso de formularios. En la presente aplicación, algunos temas no fueron suficientemente discutidos, según lo manifestaron los participantes. Además hubo necesidad de recortar formularios.
- Basándose en el Desarrollo Organizacional, la PMR determina la participación de todos los niveles de la organización, así como una intervención amplia de todos los participantes durante el Seminario. En este caso, se observó que la participación oral se concentraba en un mismo grupo de personas, originando dificultades para establecer un consenso acerca de lo tratado.
- La PMR recomienda la participación de las altas autoridades de la organización en este tipo de eventos, para asegurar la ejecución de los programas resultantes. Para el caso, el nivel ejecutivo, debido a sus múltiples

ocupaciones, no asistió a todas las reuniones. Esto ocasionó inseguridad en los participantes y además presiones hacia los conductores del Seminario, lo que originó inconformidad en algunas resoluciones tomadas por el pleno.

- Uno de los factores que coadyuvan al desarrollo efectivo del Seminario, es que se cuente con individuos con capacidad de liderazgo para conducir el evento. Para el caso, los participantes expusieron estar de acuerdo, en parte, con la dirección del evento.
- La utilización de la Consultoría de Procesos en la PMR requiere que las personas "Aprendan Haciendo"; es decir que sean ellas mismas quienes identifiquen sus problemas y busquen las soluciones apropiadas.. En la práctica efectuada, se observó que todavía existe la apreciación en las personas de que el asesor es el que tiene que decir lo que hay que hacer.

- La programación resultante del Seminario, al realizar la evaluación ha sido ejecutada en un mínimo porcentaje debido a que las actividades se han orientado a otros aspectos de tipo coyuntural o político. Esta no permite cumplir con el propósito de la Administración por Objetivos, base de la PMR.

C. Recomendaciones

Con el objeto de aprovechar los beneficios de la PMR en el ámbito de la administración de nuestro medio y después de la experiencia obtenida de su aplicación en el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda, se recomienda lo siguiente:

- Impartir charlas a los participantes, por lo menos con una semana de anticipación, antes de comenzar el Seminario, a fin de orientarles en las actividades a desarrollar, tales como: aplicación de técnicas básicas, aclaración y unificación de conceptos, reglas básicas parlamentarias. ^{43/}

^{43/} Para el caso se diseñó el Reglamento de Debates, Según Anexo No. 8.

- Debe racionalizarse el uso de formularios con el objeto de no distraer a las personas en el análisis del propósito, objetivos, problemas y soluciones y no alterar el tiempo programado para estas actividades.

- El personal que participe en el Seminario puede ser de nivel heterogéneo pero debe concientizarse en el sentido de que la técnica exige una mentalidad positiva para exponer y respetar criterios, además de que los resultados sean beneficiosos para la institución.

- Es conveniente que los altos niveles jerárquicos participen permanentemente en el desarrollo del Seminario para realimentar y definir adecuadamente los lineamientos sustantivos de la institución, así como para avalar los resultados del evento donde se aplique la PMR y lograr que se ejecuten.

- La dirección o liderazgo del evento debe ser ejercida por personas con experiencia en este campo, a fin de motivar y coordinar el desarrollo de las discusiones.

- La asesoría debe ser proporcionada por personas con amplios conocimientos de administración y con experiencia en la aplicación de la técnica.

- Hacer conciencia en los dirigentes de las instituciones, en el sentido de que se ejecuten los resultados obtenidos del Seminario, puesto que así la participación del personal será incrementada y mejorará el rendimiento de las personas y de la institución en general.

- Conviene hacer ajustes a la técnica ya que puede ser utilizada como instrumento para la elaboración de diagnóstico de las instituciones. En este caso, se obviará la definición del propósito, los objetivos generales y específicos, los cuales pueden ser definidos por los niveles político-decisionarios. La metodología por seguir para este proceso será la siguiente:

I. Orientación a las altas autoridades.

Las autoridades superiores deben recibir explicaciones acerca de la metodología específica utilizada, denotando sus ventajas y desventajas, a fin de que se decida la aplicación de la técnica.

II. Definición de los objetivos de la organización.

En una reunión donde participarán únicamente niveles ejecutivos, se definirán o revisarán los objetivos de la organización.

Esta etapa la recomendamos en estas condiciones debido a que la experiencia demostró que en la definición de objetivos los niveles bajos u operativos dada su naturaleza, desconocen o no manejan ciertas variables, tales como las grandes políticas superiores, por lo que el esfuerzo para definir los objetivos puede quedar circunscrito a lo ideal o al deber ser, alejándose muchas veces de los objetivos que pueden ser realmente logrados.

III. Identificación de problemas, causas y soluciones.

En un Seminario donde participará personal de todos los niveles jerárquicos, primeramente se hará amplia difusión de los objetivos de la organización previamente definidos, luego se procederá a la identificación de problemas, sus causas y se llegará hasta plantear las soluciones para los mismos, que a juicio de los seminaristas son los mejores.

Los resultados de esta etapa constituirán un diagnóstico real, el cual se utilizará como insumo para la etapa siguiente.

IV. Elaboración de Modelos de Solución.

Un equipo formado únicamente por técnicos o especialistas en análisis administrativo y algunos seminaristas, analizarán el diagnóstico resultante de la etapa II y elaborarán por lo menos dos modelos de solución a los problemas, los cuales se utilizarán en la etapa siguiente. Estos incluyen las fases de priorización, análisis de esfuerzos positivos, negativos, etc.

Esta etapa la recomendamos en estas condiciones debido a que muchos de los seminaristas carecen de la formación técnica profesional que les permita elaborar los mejores modelos de solución.

V. Discusión y adopción del modelo óptimo de solución.

En el Seminario donde participarán las mismas personas incluidas en el Seminario de la Etapa II. Se discutirán y ajustarán los modelos presentados por los grupos formados ad-hoc, llegando al final a la adopción de un sólo modelo óptimo que tenga un consenso del pleno.

VI. Preparación de planes de acción

Tomando como base el modelo de solución adoptado, el equipo constituido por técnicos y seminaristas que se formó en la etapa III, se prepararán los planes de acción, donde se tomarán en cuenta variables como el tiempo y los recursos disponibles, los responsables de la ejecución de los programas y otros.

VII. Ejecución de los Programas.

En esta etapa se ponen en marcha los programas de acción, debidamente avalados por los altos niveles.

VIII. Seguimiento y evaluación

Esta fase la desarrollará una comisión ad-hoc en forma periódica, la cual recomendará las correcciones del caso cuando sean necesarias.

IX. Reciclado del proceso.

Al cabo de un año se procederá a realizar el proceso de nuevo, el proceso a partir de la definición de los objetivos de la organización.

INDICE DE GRAFICAS

Gráfica No. 1	Página 60	Elementos de un Sistema Organizativo
Gráfica No. 2	Página 72	Modelo de Investigación-Acción
Gráfica No. 3	Página 105	Organigrama del Departamento de Recursos Humanos
Gráfica No. 4	Página 130	Respuesta a pregunta No. 1
Gráfica No. 5	Página 131	Respuesta a pregunta No. 2
Gráfica No. 6	Página 132	Respuesta a pregunta No. 3
Gráfica No. 7	Página 133	Respuesta a pregunta No. 4
Gráfica No. 8	Página 135	Respuesta a pregunta No. 5
Gráfica No. 9	Página 137	Respuesta a pregunta No. 6
Gráfica No. 10	Página 138	Respuesta a pregunta No. 7
Gráfica No. 11	Página 139	Respuesta a pregunta No. 8
Gráfica No. 12	Página 141	Respuesta a pregunta No. 9
Gráfica No. 13	Página 142	Respuesta a pregunta No. 10
Gráfica No. 14	Página 143	Respuesta a pregunta No. 11
Gráfica No. 15	Página 144	Respuesta a pregunta No. 12
Gráfica No. 16	Página 145	Respuesta a pregunta No. 13
Gráfica No. 17	Página 147	Respuesta a pregunta No. 14
Gráfica No. 18	Página 148	Respuesta a pregunta No. 15
Gráfica No. 19	Página 149	Respuesta a pregunta No. 16

Gráfica No.20	Página 150	Respuesta a pregunta No.17
Gráfica No.21	Página 151	Respuesta a pregunta No.18
Gráfica No.22	Página 152	Respuesta a pregunta No.19
Gráfica No.23	Página 153	Respuesta a pregunta No.20
Gráfica No.24	Página 162	Conocimiento sobre los programas.
Gráfica No.25	Página 163	Cumplimiento de las actividades contenidas en los programas.
Gráfica No.26	Página 167	Resumen
Gráfica No.27	Página 168	Comentarios sobre cada uno de los programas en ejecución.

A N E X O S

DETALLE DE ANEXOS

- ANEXO No. 1 Nota dirigida al Señor Ministro de Hacienda, solicitando realizar trabajo de Tesis de Graduación en el Departamento de Personal del Ministerio de Hacienda.
- ANEXO No. 2 Nota respuesta del Señor Ministro de Hacienda, autorizando a realizar el Trabajo de Graduación.
- ANEXO No. 3 Juego de Formularios utilizados
F. 1
F. 2
F. 3
F. 4
F. 5
F. 6
F. 7
F. 8
F. 9
- ANEXO No. 4 Programa Seminario para el Fortalecimiento de la Administración de Recursos Humanos en el Ministerio de Hacienda.
- ANEXO No. 5 Actas elaboradas durante el Seminario.

Actas de la 1o. a la 13a.
- ANEXO No. 6 Resultados del Seminario para el Fortalecimiento de la Administración de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda.

ANEXO No. 7

Cuestionario de Evaluación del
"Seminario para el Fortalecimien-
to de la Administración de los
Recursos Humanos del Ministerio
de Hacienda"

ANEXO No. 8

Reglamento de Debates para el
Seminario

A N E X O No. 1

San Salvador, 18 de Febrero de 1983.

SEÑOR MINISTRO:

De la manera más atenta nos dirigimos a Usted para manifestarle nuestro interés en contribuir al mejoramiento administrativo del Ministerio que usted tan dignamente conduce, para lo cual hemos considerado la posibilidad de -- realizar nuestro trabajo de Tesis de graduación para optar al Título de Administradores de Empresas, en el Departamento de Personal de esta institución.

El trabajo mencionado consistirá en la aplicación práctica de una técnica moderna en materia de Administración titulada "Programación para la mejora del Rendimiento - PMR - ".

Estamos seguros que además de elaborar nuestro trabajo de tesis, aportaremos al Departamento de Personal una herramienta de trabajo que le permitirá incrementar la eficiencia y eficacia en el desarrollo de sus funciones.

Por lo anteriormente expresado, solicitamos su autorización para llevar a cabo el referido trabajo, para lo cual el señor Max Fernando Mirón, quien labora en el Departamento de Estudios Administrativos de dicho Ministerio, podrá ampliar más detalles personalmente.

No omitimos manifestarle que ya hablamos al respecto con el Lic. José Ovidio Portillo, Jefe del Departamento de Personal, quien nos dijo no tener objeciones sobre el desarrollo de nuestro trabajo.

En espera de una respuesta favorable a nuestra petición, le saludamos muy atentamente.


Max Fernando Mirón


Maura Ramírez de Montalvo


Mirian Dinorah Ventura de Mirón

Vo.Bo. _____
AL SEÑOR MINISTRO DE HACIENDA,
DOCTOR JORGE EDUARDO TENORIO.
E.S.D.O.

A N E X O No. 2

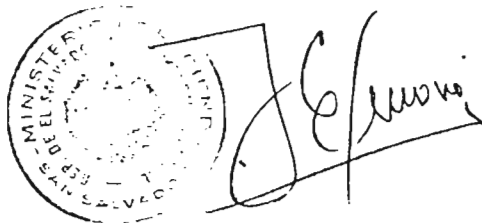
San Salvador, 23 de marzo de 1983.

Señoras
Max Fernando Mirón
Maura Ramírez de Montalvo
Miriam Dánorah Ventura de Miron,
Presenta.

Por medio de la presente se les autoriza a realizar la investigación de campo que sustentará su trabajo de Graduación denominada "Programación para la Mejora del Rendimiento (PMR). Desarrollo de un caso Práctico en el Departamento de Recursos Humanos del Ministerio de Hacienda".

Deseándoles éxito en tan importante trabajo.

Atentamente,

A circular official seal of the Ministry of Finance of El Salvador is positioned to the left of a handwritten signature. The seal contains the text "MINISTERIO DE HACIENDA" and "REPUBLICA DE EL SALVADOR". The signature is written in dark ink and appears to be "J. E. Tenorio".

Dr. JOSÉ EDUARDO TENORIO
MINISTRO DE HACIENDA

c.c. Jefe Departamento de
Administración del Ministerio
de Hacienda.

A N E X O No.3
(Juego de formularios utilizados)

42

F.1

Propósito, Misión u Objetivo Central de la Organización

Objetivos Principales de la Organización

-PROYECCIONES -

OBJETIVO PRINCIPAL:

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES DE RENDIMIENTO	METAS OBTENIDAS ESTE AÑO	META AÑO PROXIMO	META AÑO 2	META AÑO 3

- ANALISIS DE PROBLEMAS -

OBJETIVO ESPECIFICO _____

Nº	DESCRIPCION DEL PROBLEMA	CAUSAS	EFECTOS	Grado de Repercusión s/ el Rendimiento 1 bajo-5 alto.	Posibilidades de solución 1 Bajo-5 Alto	P.A. D. C. b. a. b.

-CLASIFICACION DE PROBLEMAS POR CATEGORIA -

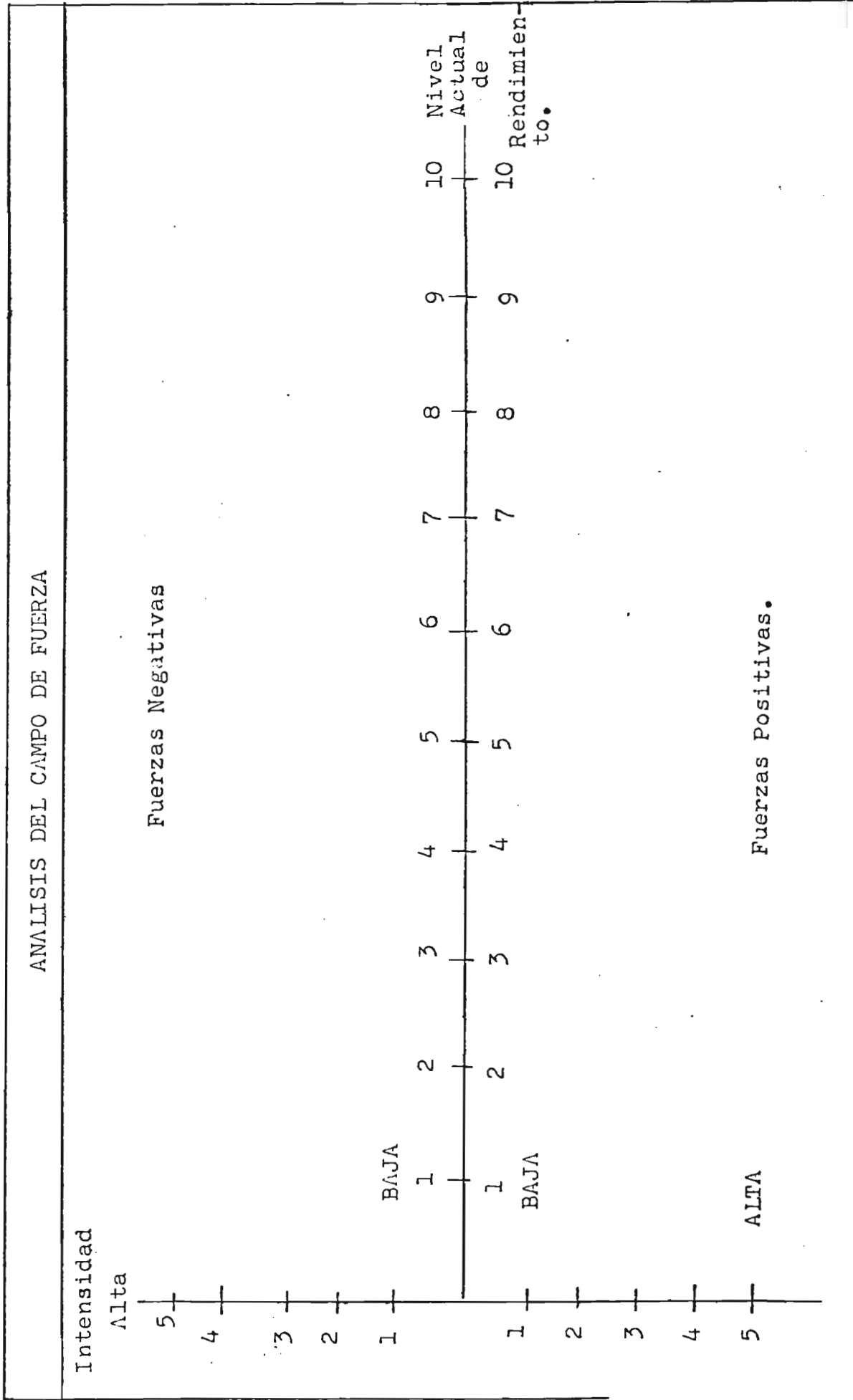
Nº	Número del Problema	CATEGORIA 1	Afecta toda la Organización	CATEGORIA 1	Afecta solo subsistemas (departamental).	CATEGORIA 2	Solución dentro de la Organización	CATEGORIA 2	Soluciones fuera de la Organización	CATEGORIA 3	Problema Físico, Tecnológico, Cuantitativo	CATEGORIA 3	Problema de relaciones laborales, humanas u organizativos	CATEGORIA 4	Solución Posible mediante técnicas científicas de Dirección.	CATEGORIA 4	Solución no posibles con esos modelos, soluciones empíricas.	CATEGORIA 5	Demasiado complejo y multidimensional.	CATEGORIA 5	Otras categorías pertinentes.

-BREVE DESCRIPCION DE LAS FUERZAS POSITIVAS -

F.6

OBJETIVO ESPECIFICO:

Número de la Fuerza	TITULO DE LA FUERZA	EXPOSICION DETALLADA	IMPACTO DE LAS FUERZAS POSITIVAS EN EL RENDIMIENTO. 1-5



- PROBLEMAS Y SUS SOLUCIONES -

OBJETIVO ESPECIFICO: _____

PROBLEMA	S O L U C I O N

A N E X O No. 4

PROGRAMA SEMINARIO PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EN EL MINISTERIO DE HACIENDA.

CENTRO DE CAPACITACION DEL
MINISTERIO DE HACIENDA
(CECAMH)

PROGRAMA

SEMINARIO PARA EL FORTALECIMIENTO

DE LA

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

EN EL

MINISTERIO DE HACIENDA

12 SESIONES.

SAN SALVADOR, ABRIL DE 1983.

I. INTRODUCCION.

Es indudable la importancia que tiene la Administración de Recursos Humanos en las empresas, tanto públicas como privadas; en el caso del sector público, el Departamento de Personal del Ministerio de Hacienda ha jugado y sigue jugando un papel preponderante en el desarrollo de esta función, tanto a nivel interno del Ramo como a nivel de toda la administración pública.

Este Departamento, conocedor del rol que le corresponde y en su afán de mejorar la capacidad de sus miembros para resolver problemas, planificar y fijar metas, así como desarrollar el trabajo en equipo y la capacidad para relaciones humanas, da impulso y apoya este Seminario, que con seguridad dará como resultado lograr mayores niveles de rendimiento y la revitalización de esta organización.

Este evento está basado principalmente en la aplicación de la técnica "Programación para la Mejora del Rendimiento", más conocida como PMR. Esta tiene sus fundamentos en técnicas y enfoques modernos como: Teoría de Sistemas, Teoría de la Contingencia, Desarrollo Organizacional, Administración por Objetivos y Consultoría de Procesos, con lo que pretende de una manera rápida y participativa, ayudar a las organizaciones a resolver sus problemas y proponer alternativas para que sus objetivos y funciones los desarrolle de una manera eficaz y eficiente.

II. OBJETIVOS.

1. General:

Proporcionar al Departamento de Personal del Ministerio de Hacienda, una herramienta de trabajo que le permita cumplir adecuadamente con sus objetivos, tanto a nivel interno como externo.

2. Específicos:

- Analizar el propósito, objetivos principales, objetivos específicos y metas del Departamento.

- Analizar los problemas que dificultan alcanzar los objetivos y metas.

- Discutir estrategias y alternativas de mejoramiento que puedan resolver o disminuir los problemas detectados.

III. DATOS GENERALES.

DURACION	: Doce días.
MARCO TEMPORAL	: Del 25 de abril al 10 de mayo de 1983, de lunes a viernes.
HORARIO	: De 2:00 a 4:00 p.m.
LUGAR	: Auditorium de la Secretaría de Estado del Ministerio de Hacienda.
PARTICIPANTES	: Personal de jefatura, técnicos y de apoyo del Departamento de Personal.
CONSULTORES	: Sr. Max Fernando Mirón. Sra. Maura Ramírez de Montalvo. Sra. Miriam Dinora Ventura de Mirón.
COORDINACION	: Unidad de Formación y Desarrollo del CECAMH.
NUMERO DE SESIONES	: 12.
CUPO	: 25 personas.

IV. METODOLOGIA.

1. El Seminario se iniciará con la elección de un Presidente y un Secretario, entre los participantes, quienes serán los encargados de conducir las sesiones de trabajo.
2. Para cada sesión de trabajo, se dispondrá de un juego de formularios apropiados al punto a desarrollar.
3. Existirá una asesoría constante por parte de los Consultores.
4. Dentro de cada grupo se elegirá un coordinador y un relator.

5. Habrá presentaciones orales acerca de los resultados del trabajo de cada grupo en diferentes sesiones plenarias, para su discusión y aprobación.

V. EVALUACION.

Al final del Seminario, por medio de un formulario adecuado, se hará una evaluación sobre el desarrollo del evento, principalmente, en lo concerniente al grado de aceptación del método, la didáctica empleada y otros aspectos de su organización.

VI. RECURSOS MATERIALES.

Folletería, libreta y lápiz.

SESIÓN No.	FECHA	HORA	DURACIÓN	A C T I V I D A D	OBSERVACIONES
1	25.4	2-3 PM.	1 HORA	1.- INAUGURACIÓN DEL SEMINARIO Y ELECCIÓN DEL PRESIDENTE Y SECRETARIO.	
	"	3-4 PM.	1 HORA	2.1 EL PRESIDENTE DEL SEMINARIO INICIARÁ LA SESIÓN DE TRABAJO PREGUNTANDO A LOS PARTICIPANTES CUÁL ES EL PROPÓSITO DEL DEPARTAMENTO.	
2	26.4	2-2.30	1/2 HORA	2.2 CUANDO EL TEMA ESTÉ AMPLIAMENTE DISCUTIDO, EL PRESIDENTE FORMULARÁ UN PROPÓSITO QUE TENGA EL CONSENSO DE AL MENOS EL 51% DE LOS PARTICIPANTES. (VER ANEXO F.1).	
	"	2.30-4	1.1/2 HORA	2.3 EL PROPÓSITO APROBADO SERVIRÁ DE MARCO DE REFERENCIA Y GUÍA PARA EL RESTO DEL PROCESO (ESPECIALMENTE PARA EL PASO 1.4).	
3	27.4	2-2.30	1/2 HORA	2.4 DISCUSIÓN SOBRE LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO, POR EL PLENO.	
	"	2.30-3	1/2 HORA	2.5 DESPUÉS DE DISCUTIDOS LOS OBJETIVOS, LOS CUALES DEBEN SER COMPATIBLES CON EL PROPÓSITO DEL DEPTO., EL SECRETARIO ELABORARÁ UNA LISTA PARA SU APROBACIÓN, PARA LO QUE DEBERÁ CONTAR CON EL CONSENSO DE AL MENOS EL 51% DE LOS PARTICIPANTES. (VER ANEXO F.2).	
	"			2.6 EL GRUPO DEBERÁ DIVIDIRSE EN SUBGRUPOS HOMOGÉNEOS CON EL FIN DE DEFINIR LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL DEPTO. ESTOS SE ORGANIZARÁN DE ACUERDO AL NÚMERO DE OBJETIVOS PRINCIPALES.	

2.7 CADA SUBGRUPO DEBERÁ INDICAR EN UN CUADRO LO SIGUIENTE: A) DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO ESPECÍFICO, B) DESCRIBIR UN INDICADOR DE RENDIMIENTO, C) INDICAR LA META ACTUAL ALCANZADA, D) METAS PARA LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS. CADA SUBGRUPO DEBE DISCUTIR Y ANALIZAR LA COMPATIBILIDAD Y CONGRUENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y EL PRINCIPAL. (VER ANEXO F. 3).

(CONTINUACIÓN DE ACTIVIDAD 2.7).

2.8 SE REALIZARÁ UNA SESIÓN PLENARIA DONDE CADA SUBGRUPO PRESENTARÁ SUS OBJETIVOS ESPECÍFICOS, CON EL FIN DE IDENTIFICAR INCONSISTENCIAS, DUPLICACIONES, ETC. ENTRE OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y OBJETIVOS PRINCIPALES Y ENTRE ÉSTOS Y EL PROPÓSITO DEL DEPTO. SE HACE UNA SELECCIÓN DEFINITIVA DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS PARA EL DEPTO. (INCLUYENDO SUS INDICADORES DE RENDIMIENTO Y METAS DEFINITIVAS.

3.- ANALISIS DE PROBLEMAS QUE DIFICULTAN LA OBTENCIÓN DE OBJETIVOS Y METAS.

3.1 EL PRESIDENTE INICIA LA SESIÓN Y DESIGNA A CADA SUBGRUPO PARA QUE SELECCIONE 2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS A SER ANALIZADOS.

3.2 CADA GRUPO DE TRABAJO ANALIZARÁ LOS PROBLEMAS DE RENDIMIENTO QUE HAN EXISTIDO O PODRÍAN EXISTIR PARA ALCANZAR LOS 2 OBJETIVOS ASIGNADOS AL GRUPO (MÁXIMO 3 PROBLEMAS POR OBJETIVO).

1 HORA

1 HORA

1 HORA

1/2 HORA

1.1/2 HORA

3-4 PM.

2-3 PM.

3-4 PM.

2-2.30 PM.

2.30-4 PM.

27.4

28.4

"

29.4

"

3.3 CADA GRUPO DISCUTIRÁ Y ANALIZARÁ 6 PROBLEMAS (3 POR CADA OBJETIVO). PARA HACER ESTO DEBERÁ SEGUIR LOS SIGUIENTES PASOS:

- A) DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
- B) POSIBLES CAUSAS DEL PROBLEMA
- C) EFECTOS DEL PROBLEMA
- D) SE MEDIRÁ EL GRADO DE REPERCUSIÓN SOBRE EL RENDIMIENTO Y LAS POSIBILIDADES DE SOLUCIÓN
- E) SE CLASIFICARÁN LOS PROBLEMAS EN ORDEN DE IMPORTANCIA Y DE ACUERDO A LAS POSIBILIDADES DE SOLUCIÓN.
- F) CLASIFICACIÓN -DE PROBLEMAS POR CATEGORÍAS
- G) DESCRIPCIÓN DE LAS FUERZAS POSITIVAS
- H) ANÁLISIS DEL CAMPO DE FUERZAS (VER ANEXOS No.s DEL F.4 AL F.7).

3.4 SE REALIZARÁ UNA SESIÓN PLENARIA DONDE CADA GRUPO PRESENTE LOS PROBLEMAS ENCONTRADOS PARA LOS OBJETIVOS ASIGNADOS AL GRUPO. SE HARÁ UN ANÁLISIS GENERAL DONDE SE DISCUTEN LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS Y SE LLEGA A UN CONSENSO POR TODA LA PLENARIA (51%), DE LA EXISTENCIA E IMPORTANCIA DE LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS POR CADA UNO DE LOS GRUPOS.

4.- DISCUSION Y PREPARACION DE SOLUCIONES Y PROGRAMAS PARA RESOLVER O MINIMIZAR LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS.

4.5	2-4 PM.	2 HORAS	4.1 LA PLENARIA SE DIVIDE NUEVAMENTE EN GRUPOS (LOS MISMOS FORMADOS ANTERIORMENTE). CADA GRUPO PREPARARÁ SOLUCIONES A UN PROBLEMA, PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ASIGNADOS. EL PROCEDIMIENTO A SEGUIR SERÁ: A) TORBELLINO DE IDEAS PARA ELABORAR SOLUCIONES AL PROBLEMA SELECCIONADO B) ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS PROPUESTAS: (USANDO MECANISMOS RUDIMENTARIOS DE ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO). C) SELECCIÓN DE UNA SOLUCIÓN PARA CADA PROBLEMA. (CONTINUAR CON FORMULARIO F.8).
5.5	2-4 PM.	2 HORAS	4.2 CADA GRUPO PRESENTARÁ SUS CONCLUSIONES A LA PLENARIA PARA DISCUSIÓN, COMPTABILIZACIÓN Y PREPARACIÓN DE RECOMENDACIONES DE MEJORAMIENTO.
6.5			5.- ELABORACION DE DISPOSICIONES PARA LA EJECUCION DE LOS PROGRAMAS.
9.5	2-4 PM.	2 HORAS	5.1 CADA GRUPO DEBERÁ ELABORAR UNA PROGRAMACIÓN* PARA LA EJECUCIÓN DE LAS SOLUCIONES. (VER ANEXO F. 9).
11	2-3.30 PM.	1, 1/2 HRS.	5.2 ELABORACION DE UN CUADRO QUE CONTENGA PREVISIÓN DE DIFICULTADES Y ESTRATEGIAS PERTINENTES RELACIONADAS CON CADA SOLUCIÓN. (VER ANEXO F.10).

*

CADA PROGRAMA DEBE CONTENER LO SIGUIENTE:

- 1.- NECESIDAD O DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA
- 2.- OBJETIVO ESPECÍFICOS
- 3.- ACTIVIDADES Y CRONOGRAMAS
- 4.- NOMBRE DEL COORDINADOR RESPONSABLE DE EJECUTAR EL PROGRAMA.
- 5.- MECANISMOS DE EVALUACIÓN
- 6.- OBSERVACIONES.

JUN	FECHA	HORA	DURACIÓN	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES
11	9.5	3.30-4 PM.	1/2 HORA	<p>5.3 CREACIÓN DE UNA PEQUEÑA ORGANIZACIÓN AD-HOC QUE ESTARÁ ENCARGADA DE DIRIGIR, SUPERVISAR Y CONTROLAR LA EJECUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO. (SERÍA RECOMENDABLE QUE DICHA ORGANIZACIÓN ESTÉ FORMADA POR LOS JEFES O AYUDANTES PRINCIPALES DE LA ORGANIZACIÓN).</p>	
12	10.5	2 PM.		<p>5.4 CONCLUSIONES Y CLAUSURA DEL SEMINARIO.</p>	

CENTRO DE CAPACITACION DEL
MINISTERIO DE HACIENDA
(CECAMH)

ACTO DE INAUGURACION

"SEMINARIO PARA EL FORTALECIMIENTO DE
LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
EN EL MINISTERIO DE HACIENDA"

DIA : 25 de abril de 1983.

HORA : 2:00 p.m.

LUGAR: Auditorium de la Secretaría de Estado

PROGRAMA

- 1º Palabras de ofrecimiento por el Jefe del Departamento de Administración de Personal.
- 2º Intervención del Dr. Fernando Duque experto del programa de las Naciones Unidas PNUD.
- 3º Inauguración del evento por el señor director del - - CECAMH.
- 4º Desarrollo del seminario.

A N E X O No. 5
ACTAS ELABORADAS DURANTE EL SEMINARIO

A C T A No. 1

Reunidos los participantes del "Seminario para el Fortalecimiento de la Administración de Recursos Humanos en el Ministerio de Hacienda" (ver lista adjunta), auspiciado por el Departamento de Administración de Personal en colaboración con el Centro de Capacitación del Ministerio de Hacienda -CECAMH-, en la sala de sesiones de este Ministerio, a las catorce horas del día veinticinco de abril del corriente año, con el objeto de discutir y analizar los problemas que puedan estar obstaculizando el desarrollo del Departamento, así como buscar las soluciones a los mismos, a través de la técnica denominada "Programa para la Mejora del Rendimiento -PMR-", se procedió a lo siguiente:

I -INAUGURACION DEL SEMINARIO, QUE COMPRENDIO:

- 1o. Palabras de ofrecimiento por el jefe del Departamento de Administración de Personal, Lic. José Ovidio Portillo Vargas.
- 2o. Intervención del Dr. Fernando Duque, Experto del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo -PNUD-.
- 3o. Palabras de Inauguración del evento por el señor director del CECAMH, Ing. Joaquín Guevara Morán.
- 4o. Inicio del Seminario. Palabras iniciales por la Sra. Maura R. de Montalvo.

II -ASPECTOS DE APOYO APROBADOS

- a) Presidente del Seminario
LIC. JOSE OVIDIO PORTILLO VARGAS.
- b) Vice-Presidente.
LIC. DALILA CANDIDA LARA DE CACEROS.
- c) Secretario
SR. EDUARDO MARROQUIN HERNANDEZ.

d) CONSULTORES:

SR. MAX FERNANDO MIRON.

SRA. MAURA RAMIREZ DE MONTALVO.

SRA. MIRIAM DINORA VENTURA DE MIRON.

e) El horario de las sesiones de acuerdo al programa de trabajo, será de 2 a 4 p.m., de lunes a viernes.

f) Se reconoce la autoridad y responsabilidad de la Presidencia, del Secretario y de la Vicepresidencia en ausencia del Presidente, así como de los consultores que los asesorarán, a efecto de garantizar la buena marcha del Seminario.

g) La participación de los seminaristas no excederá de tres minutos y por una sola vez, en relación a un mismo aspecto tratado.

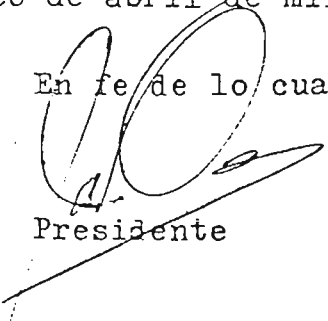
III -DESARROLLO DE LAS ETAPAS DEL SEMINARIO:

1) DISCUSION SOBRE EL PROPOSITO Y OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO.

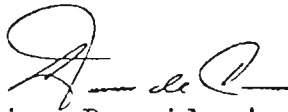
Los participantes aportaron siete (7) definiciones de lo que se considera es el propósito general del Departamento. Se acordó elaborar un listado para que cada uno de los participantes lo estudie y el día de mañana se discuta y se elija uno de ellos, el cual será aprobado por consenso o por lo menos con el 51% de los participantes.

Se levantó la sesión a las dieciseis horas del día veinticinco de abril de mil novecientos ochenta y tres.

En fe de lo cual firmamos la presente Acta:



Presidente



Vice-Presidente



Secretario

A C T A No. 2

Reunidos los participantes del Seminario, a las catorce horas del día veintiseis de abril del corriente año, en la misma sala de sesiones y para el mismo propósito contemplado en el acta No. 1, se trató y acordó lo siguiente:

1- ANALIZAR EL PROPOSITO Y OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Se repartió un listado conteniendo siete (7) definiciones del propósito o misión del Departamento de Personal del Ministerio de Hacienda, para su Discusión y Análisis; las cuales fueron formulados por algunos de los participantes.

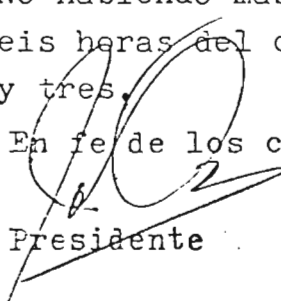
Después de un análisis consciente y una discusión amplia, se acordó por mayoría el siguiente propósito:

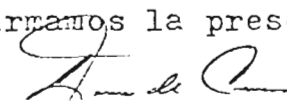
"Integrar, Desarrollar y Mantener un Sistema de Administración de Recursos Humanos dentro del Ramo de Hacienda, así como implantar y coordinar su aplicación en los otros Ramos del sector Público".


Quedó pendiente de formulación, discusión y aprobación para la proxima sesión, el establecimiento de objetivos generales y la formación de Sub-Grupos de trabajo.

No habiendo más de que tratar, se levanto la sesión a las dieciseis horas del día veintiseis de abril de mil novecientos ochenta y tres.

En fe de los cual firmamos la presente Acta:


Presidente


Vice-Presidente


Secretario

A C T A No. 3

Reunidos los miembros del Seminario, a las catorce horas con diez minutos, el día veintisiete de abril del corriente año, en el salón de clases No. 2 del Centro de Capacitación del Ministerio de Hacienda -CECAMH-, para el mismo propósito contemplado en el Acta No. 1, se trató y acordó lo siguiente:

I- ANALIZAR EL PROPOSITO Y OBJETIVOS GENERALES

Se inició la sesión de trabajo con la entrega por parte de los participantes de varios conceptos que se consideran sus objetivos generales del Depto. de Personal. Se hizo un análisis y se discutió cada uno de ellos, quedando aprobados los siguientes:

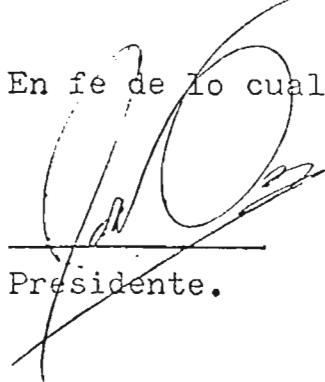
1. "Garantizar en forma sistemática la aplicación de técnicas para la obtención, desarrollo y estabilidad del personal del Ramo de Hacienda."
2. "Velar porque se cumpla la aplicación de normas y políticas sobre Administración de Recursos Humanos en el Sector Público."
3. "Fomentar las Relaciones Interpersonales, por medio de procesos motivacionales, con el propósito de lograr una mayor integración entre los empleados del Ramo".

Se sometió también a discusión y análisis, quedando pendiente de aprobación, la siguiente propuesta de objetivo general:

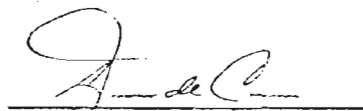
4. "Elaborar Estudios Técnicos tendientes a mejorar las funciones de administración de personal en el Ramo de Hacienda y asesorar en estos aspectos a otros Ramos".

No habiendo más que aprobar, se levantó la sesión a las dieciseis horas con diez minutos del día veintisiete de abril de mil novecientos ochenta y tres.

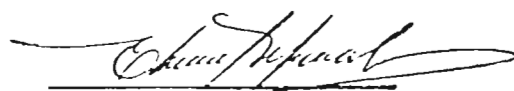
En fe de lo cual firmamos la presente Acta:



Presidente.



Vice- Presidente.



Secretario.

A C T A No. 4

Reunidos los participantes del Seminario, para el mismo propósito contemplado en el Acta No. 1, en la misma aula del CECAMH, a las ca torce horas del día veintiocho de abril del corriente año, se trató y acordó lo siguiente:

I- Se modificó el objetivo principal No. 4 formulado el día anterior y señalado en el Acta No.3, aprobándose como sigue:

4.-"Contribuir al desarrollo de la Administración de Recursos Humanos en los demás ramos del sector público".

II.-Se formaron cuatro sub-grupos de trabajo que se encargarán de la elaboración de los objetivos específicos de cada objetivo principal aprobado, quedando distribuidos de la siguiente forma:

Grupo No.1-Objetivo Principal No.1

Eduardo Marroquín Hernández (Coordinador)

José Alejandro Posada Flores (Relator)

Ana Sonia Quintanilla de Aviles.

José Osbaldo Aguilar.

José Orlando López.

Juan Vicente Rosales

María Eugenia Miranda de Chereguino.

Grupo No.2-Objetivo Principal No.2

Mario Humberto Cabrera Chicas (Coordinador)

Nuria Zuleyma Hernández de Láinez.(Secretaria)

Dalila Candida Arias de Caceros

Berta Lilian Mejía de Erroa.

Rosa Amelia Paredes.

Zoila Dinorah Melgar Hernández.

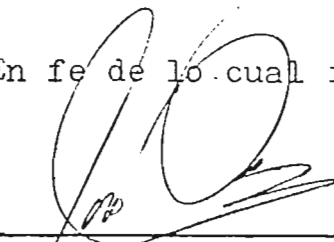
Aida Vaquero de Pinto.

Grupo No.3-Objetivo Principale No.3
Iván Alvarado (Coordinador)
Pablo Rafael Hernández (Secretario)
Aracely Melara.
Salvador Manzano.
Faustino Freddy Martínez.
.Adela Muñoz Chavez.de Melgar.

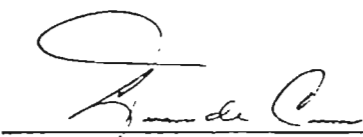
Grupo No.4-Análizará el Objetivo Principal.No.4
Nicolas Santos Ramírez (Coordinador)
Elizabeth Batres Luna (Secretaría)
Jose Ovidio Portillo Vargas.
José Rogelio Henriquez Guardado.
José Rolando Alvarado Gutierrez.
Raul Lara Gavidia.

De inmedi to los grupos pasaron a desarrollar las actividades contempladas en la programación del Seminario, entregándoseles para ello el Formulario No.3
No habiendo más que aprobar, se levanto la sesión a las dieciseis horas con diez minutos del día veintiocho del mes de abril de mil novecientos ochenta y tres.

En fe de lo cual firmamos la presente Acta



Presidente



Vice-Presidente



Secretario

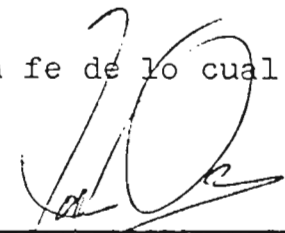
A C T A No. 5

Reunidos los miembros del Seminario, a las trece horas con treinta minutos del día veintinueve de abril del corriente año, en el salón de clases No. 2 del Centro de Capacitación del Ministerio de Hacienda -CECAMH-, para el mismo propósito contemplado en el Acta No. 1, se trató lo siguiente:

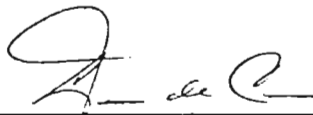
I- Los grupos de trabajo formados el día anterior se dedicaron a elaborar los objetivos específicos del Departamento de Personal, los cuales serán presentados a discusión en la próxima sesión de trabajo.

No habiendo más que aprobar, se levantó la sesión a las dieciseis horas del día treinta de abril de mil novecientos ochenta y tres.

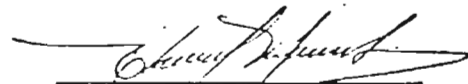
En fe de lo cual firmamos la presente Acta.



Presidente



Vice- Presidente



Secretario

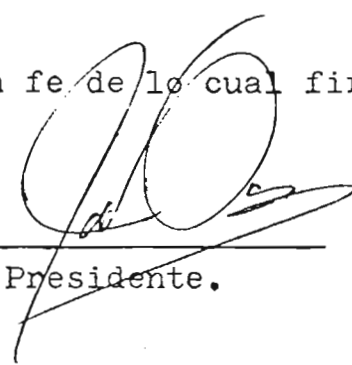
A C T A No. 6

Reunidos los participantes del Seminario, para el mismo propósito contemplado en el Acta No. 1, en la misma aula del CECAMH, a las trece horas con treinta minutos del día dos de mayo del corriente año, se trató lo siguiente:

I- Los grupos de trabajo terminaron de discutir y elaborar los objetivos específicos correspondientes a cada uno de los objetivos generales del Departamento, los cuales serán sometidos al pleno para su aprobación final el día de mañana.

No habiendo más que hacer constar, se levanta la sesión a las dieciséis horas de este mismo día.

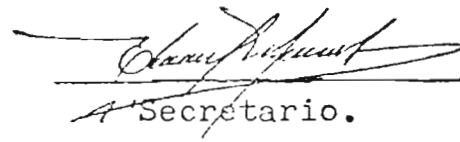
En fe de lo cual firmamos la presente Acta.



Presidente.



Vice-Presidente.



Secretario.

A C T A No. 7

Reunidos los participantes del Seminario, a las trece horas con cuarenta y cinco minutos del día tres de mayo del corriente año, en el salón de sesiones de este Ministerio, para el mismo propósito contemplado en el Acta No. 1, se discutió y aprobó lo siguiente:

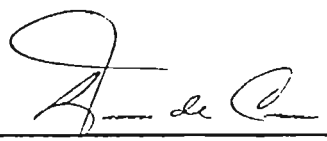
- I - El pleno discutió y aprobó los objetivos específicos del objetivo principal No. 1, quedando pendientes de aprobación los indicadores de rendimiento y metas de los objetivos específicos Nos. 2 y 4. (Ver anexo)

No habiendo más que aprobar, se levantó la sesión a las dieciseis horas con quince minutos del día tres de mayo de mil novecientos ochenta y tres.

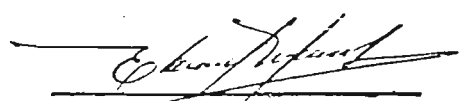
En fe de lo cual firmamos la presente Acta.



Presidente.



Vice-Presidente.



Secretario.

Formulario N° 3.

-PROYECCIONES-

OBJETIVO PRINCIPAL N° 1: "Garantizar en forma sistemática la aplicación de técnicas para la obtención, desarrollo y estabilidad del personal del Ramo de Hacienda".

OBJETIVOS ESPECIFICOS	INDICADORES DE RENDI- METAS OBTE- META META		
	NIDAS ESTE AÑO	AÑO	AÑO
	AÑO.	PROXIMO	2

1) Satisfacer oportunamente a través de un proceso técnico, la demanda de recursos humanos del Ramo de Hacienda.

100%	100%	100%
Porcentaje de pro---	100%	100%
puestas aceptadas.	acepta-	acepta-
	dos.	dos.
		tados

2) Promover el desarrollo de los recursos humanos del Ramo en beneficio del empleado y de la Institución.

3) Disponer de un inventario de recursos humanos (para) que tenga información completa y actualizada de los empleados del Ramo.

Cero - 1	15	16
Número de Dependencias a cubrir.		

4) Fomentar la elaboración y aplicación de instrumentos técnicos que generen actividades positivas y eleven la moral del empleado.

Reunidos los participantes del Seminario, para el mismo propósito contemplado en el Acta N^o. 1, en la sala de sesiones del Ministerio de Hacienda, a las trece horas con cuarenta minutos del día cuatro de mayo del corriente año, se discutió y aprobó lo siguiente:

I- Se discutió y aprobó los indicadores de rendimiento y las metas de los objetivos específicos Nos. 2 y 4 del objetivo principal No. 1, quedando en la forma siguiente:

	Indicadores de Rendimiento.	Metas obtenidas este año	Meta año próximo	Meta año 2	Meta año 3
Obj.espec.No.2	No.de participantes para su formación.	10% del total de participantes.	15%	20%	25%
Obj.espec.No.4	Número de instrumentos técnicos elaborados.	15 instrumentos.	10% más con respecto al año ant.	10%	10%

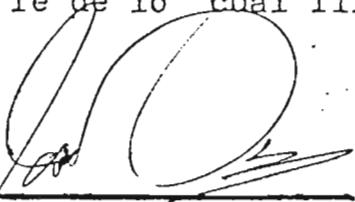
II- Se discutió y aprobó los objetivos específicos, indicadores de rendimiento y metas, del objetivo principal No. 2:

Objetivos específicos	Indicadores los rendi- mientos.	Metas obte- nidas este año...	Meta año pró- ximo.	Meta año 2...	Meta año 3
1) Lograr el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con: - Sistema de pago por jornalés, contratación de servicios personales, pensiones y jubilaciones.	No. de audi- torías rea- lizadas.	324 (del 1º de Jun. al 31 de Dic.)	485	485	485
2) Velar porque se conozcan y cumplan los derechos y obligaciones comprendidos en la ley de Servicio Civil para los empleados públicos.	No. de promo- ciones a efec- tuar. No. de casos a tendidos.				
3) Contribuir al ordenamiento de las retribuciones salariales de los empleados públicos en los diferentes sistemas de pago.	No. de auditorías a realizar.	0	2	2	2

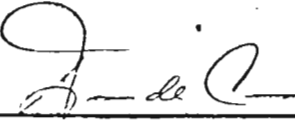
Quedó pendiente para el grupo de trabajo No.2, determinar las metas del objetivo específico No.2.

No habiendo más que hacer constar, se levantó la sesión a las dieciséis horas con quince minutos del día cuatro de mayo de mil novecientos ochenta y tres..

En fé de lo cual firmamos la presente Acta:-



PRESIDENTE



VICE-PRESIDENTE



SECRETARIO

Reunidos los participantes del Seminario, a las trece horas con cuarenta minutos del día cinco de mayo del corriente año, en el salón de sesiones de este Ministerio, para el mismo propósito contemplado en el Acta No. 1, se discutió y aprobó lo siguiente:

I -Discusión y aprobación de los objetivos específicos del objetivo principal No.4:

Objetivo específico	Indiacadores se Rendimien to.	Metas obtene nidas este año.	Metas año próxi mo.	Metas año 2	Metas año 3
1. Promover y asesorar la realización de estudios sobre el área de personal en los diferentes ramos del sector público.	No. de estudios realizados.	0 - 1	3	4	4
2. Promover y colaborar con Instituciones del Sector Público en la formulación de normas y procedimientos uniformes relacionados con las acciones de personal.	No. de Instituciones atendidas.	0 - 5	25% más que el año ant.	25% más que el año ant.	25% más que el año ant.

El pleno aprobó los objetivos específicos con sus indicadores de rendimiento y metas respectivamente.

II-Discusión y aprobación de los objetivos específicos del objetivo principal No.3:

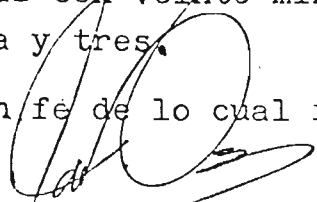
Después de una amplia discusión sobre los mismos, el pleno aprobó que para el objetivo principal No.3, quedaran objetivos específicos, como sigue:

Objetivo específico	Indicadores de Rendimiento	Metas obtenidas este año	Meta año próximo	Meta año 2	Meta año 3
1. Incrementar las relaciones interpersonales de los empleados del Ramo por medio del desarrollo de actividades culturales, deportivas y otras.	No. de eventos No. de asistencias	13 2952	60 8856	70 10332	80 11808
2. Planificar y desarrollar programas de seguridad, salud, educación y alimentación; a fin de contribuir a mejorar la satisfacción de los empleados del Ramo y su grupo familiar.					

Seguidamente se encomendó al grupo de trabajo que elaborar los indicadores de rendimiento y las metas, del último objetivo específico, con el objeto de presentarlas en la reunión del día de mañana.

No habiendo más que aprobar, se levantó la sesión a las dieciseis horas con veinte minutos del día cinco de mayo de mil novecientos ochenta y tres.

En fe de lo cual firmamos la presente Acta.


PRESIDENTE


VICE PRESIDENTE


SECRETARIO.

Reunidos los participantes del Seminario, a las trece horas con cuarenta minutos del día seis de mayo del corriente año, en el aula N.º 2 del CECAMH, para el mismo propósito contemplado en el Acta N.º 1, se discutió y aprobó lo siguiente:

I-Indicadores de rendimiento y metas para el objetivo específico N.º 2, del objetivo principal #3:

Indicadores de rendimiento: -N.º.de Programas desarrollados.
-Población atendida.

Se encomendó al grupo # 3 que elaboran las metas para estos indicadores y lo presentara posteriormente.

II- Se formaron nuevamente los grupos de trabajo para que por medio de un análisis se detecten los problemas que dificultan la consecución de los objetivos específicos y las metas. Los grupos se dedicaran a esta labor.

No habiendo más que aprobar, se levantó la sesión a las dieciseis horas del día seis de mayo de mil novecientos ochenta y tres.

En fe de lo cual firmamos la presente Acta.


PRESIDENTE


VICE PRESIDENTE


SECRETARIO.

Reunidos los participantes del Seminario, a las trece horas con cuarenta minutos del día nueve de mayo del corriente año, en el sa lón de sesiones de este Ministerio, para el mismo propósito contemplado en el Acta N^o.1, se discutió y aprobó lo siguiente:

I-Análisis y aprobación a los problemas y soluciones de los objetivos específicos presentados por cada grupo de trabajo:

Grupo No. 2:

Objetivo específico No.1: Lograr el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con: sistema de pago por jornales, contratación de servicios personales, pensiones y jubilaciones.

Problemas:

Soluciones:

- | | |
|--|---|
| 1.No se cuenta con los recursos humanos y materiales <u>suficien</u> tes para efectuar auditorías adecuadas. | Solicitar apoyo economico a los titulares del Ramo, para adquirir los recursos humanos y materiales que requieren las auditorías. |
| 2.No se toman las medidas <u>corre</u> civas recomendadas cuando se detecta incumplimiento en las leyes. | Se delegue al Departamento de <u>Per</u> sonal la toma de decisiones para corregir las <u>anomalias</u> <u>identifica</u> das. |
| 3.No existe coordinación con las instituciones involucradas(<u>Cor</u> te de Cuentas, D.G.P.). | Coordinar a las instituciones de control y fiscalización la <u> ejecu</u> ción de auditorías realizadas. |

Objetivo específico No.2: Velar porque se conozcan y cumplan los derechos y obligaciones comprendidos en la ley de Servicio Civil, para los empleados públicos.

...../

Problema :

Solución :

1. Carencia de un Plan de Acción.

Formular e implementar un Plan de Acción.

Objetivo específico No.3: Contribuir al ordenamiento de las retribuciones salariales de los empleados públicos en los diferentes sistemas de pago.

Problema:

Solución:

1. Falta de un proyecto actualizado de sistematización de salarios y de apoyo político para implementarlo.

Actualizar proyecto de sistematización de salarios y lograr su aprobación.

Grupo No.4:

Objetivos específicos: 1) Promover y asesorar la realización de estudios sobre el área de Personal en los diferentes Ramos del Sector Público. 2) Promover y colaborar con otras Instituciones del Sector Público, en la formulación de normas y procedimientos uniformes relacionados con las acciones de Personal.

Problemas:

Soluciones:

1. En la mayor parte de las Instituciones del Sector Público no cuentan con una estructura adecuada para la Administración de Personal.

Sugerir y asesorar la estructuración adecuada del Departamento de Personal en las diferentes instituciones.

2. No existe conciencia de parte de las autoridades de los distintos Ramos, así como de parte de muchos empleados, sobre la importancia y beneficios que significa la aplicación de técnicas de personal.

Efectuar una campaña de promoción sobre técnicas de personal (a fin de crear una conciencia de las necesidades de su aplicación).

3. Hasta la fecha no se ha capacitado en forma integral al personal del Departamento que cumpliría con la función de asesoría. Lograr que se dé la capacitación necesaria.
4. No se ha recibido el apoyo necesario por parte de los titulares del ramo para cumplir con la función de asesoría. Convencer a los titulares sobre la importancia de cumplir con esta función.
5. La existencia de intereses creados que obstaculizan todo tipo de innovaciones. Lograr el apoyo de los jefes superiores.

Grupo No.1:

Objetivo específico No.1: Satisfacer oportunamente a través de un proceso técnico, la demanda de recursos humanos en el Ramo de Hacienda.

Problemas:

1. Falta de apoyo al proceso técnico por parte de las autoridades del Ramo.

Soluciones:

Dar a conocer y concientizar a las autoridades sobre las ventajas del proceso de reclutamiento y selección.

2. No existe un proceso técnico completo (falta de claridad de los requerimientos; falta de adiestramiento de los encargados de la selección final; falta de coordinación de las unidades involucradas etc.) Revisar y mejorar el proceso.
3. Exceso de burocracia en el desarrollo del proceso. Revisar y mejorar el proceso.

...../

4. Incumplimiento de normas del proceso por parte de las unidades interesadas. Velar por el cumplimiento de las normas del proceso.

Ej. tiempo de contestación, exigencia de boletos sanitarios, etc.

Objetivos específicos No. 2: Promover el desarrollo de los recursos del Ramo, en beneficio del empleado y de la Institución.

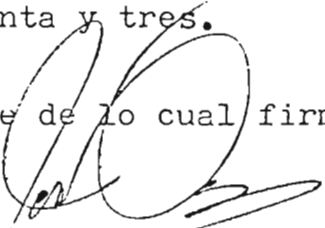
1. Poco interés por parte de las dependencias en la selección adecuada de los candidatos a capacitar. Dar a conocer y concientizar sobre las ventajas de la selección adecuada.

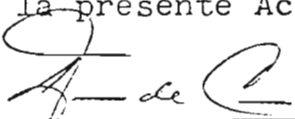
2. Descoordinación entre el Departamento de Personal y el CECAMH con respecto a la promoción. Establecer canales de comunicación entre el CECAMH para la efectiva promoción.

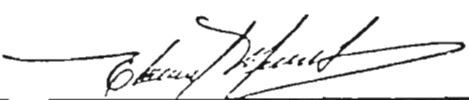
Quedó pendiente para la proxima reunión el análisis y aprobación del tercer problema y solución del objetivo No. 2; así como los problemas y soluciones de los objetivos Nos. 3 y 4.

No habiendo más que aprobar, se levanta la sesión a las dieciseis horas con quince minutos del día nueve de mayo de mil novecientos ochenta y tres.

En fe de lo cual firmamos la presente Acta:


PRESIDENTE


VICE PRESIDENTE


SECRETARIO

Reunidos los participantes del Seminario, a las trece horas con cuarenta minutos del día once de mayo del corriente año, en el salón de sesiones de este Ministerio, para el mismo propósito contemplado en el Acta No.1, se discutió y aprobó lo siguiente:

I-ANALISIS DE PROBLEMAS Y BUSQUEDA DE SOLUCIONES.

Se continuó con el análisis de problemas y soluciones planteados por el grupo de trabajo No.1. Terminando la discusión para el objetivo específico No.2:

Problemas:

Soluciones:

3. En la mayoría de los casos no se aprovechan los conocimientos de las personas a quienes se les ha capacitado en áreas especializadas.

=Hacer efectivas las disposiciones legales que norman la aplicación de los conocimientos adquiridos por los empleados y proporcionar estímulos conforme su nivel de especialización.

-Establecer políticas internas referentes al aprovechamiento con efecto multiplicador de los conocimientos adquiridos.

Objetivo específico No.3: Disponer de un inventario de recursos humanos que contenga información completa y actualizada de los empleados del Ramo.

Problemas:

Soluciones:

1. Carencia de un plan de Acción.

Elaboración e implantación de un plan de acción.

Objetivo específico No.4: Fomentar la elaboración y aplicación de instrumentos técnicos que generen actividades positivas y eleven la moral del empleado.

Problemas:

1. Poco interés por parte de las autoridades superiores en la aprobación de los instrumentos técnicos elaborados.

2. Inexistencia de programas de capacitación para la actualización de conocimientos del personal en cargo de elaborar instrumentos técnicos.

3. Falta de un instrumento legal que garantice la continuidad en la elaboración y aplicación de instrumentos técnicos.

Soluciones:

Dar a conocer y concientizar a las autoridades del Ramo sobre las ventajas que generan la aplicación de instrumentos técnicos.

Proporcionar en forma periódica la capacitación especializada al personal técnico.

Establecer un marco legal que asegure la continuidad de los instrumentos técnicos.

Grupo No. 3:

Objetivo específico No.1: Incrementar las relaciones interpersonales de los empleados del Ramo por medio del desarrollo de Actividades culturales, deportivas y otras.

Problemas:

1. Poco apoyo financiero institucional para la ejecución de los programas.

2. Falta de coordinación entre las instituciones involucradas en el desarrollo de las actividades.

Soluciones:

Buscar mayor concientización de las autoridades, respecto al desarrollo de los programas.

Reuniones de alto nivel en busca de la coordinación adecuada.

Objetivo específico No.2: Planificar, y desarrollar programas de seguridad, salud, educación y alimentación; a fin de contribuir a mejorar la satisfacción de los empleados del Ramo y su grupo familiar.

Problemas:

Falta de apoyo institucional y de participación de los empleados en la ejecución de los programas.

Soluciones:

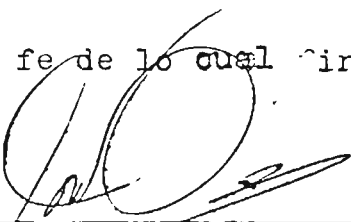
Buscar mayor concientización de las autoridades y de los empleados respecto al desarrollo de los programas.

II-Operacionalización de soluciones

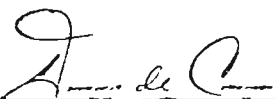
Se formaron nuevamente los grupos de trabajo para la elaboración de la programación de actividades del Departamento.

No habiendo más que aprobar, se levantó la sesión a las dieciseis horas con diez minutos del día once de mayo de mil novecientos ochenta y tres.

En fe de lo cual firmamos la presente Acta:



PRESIDENTE



VICE PRESIDENTE



SECRETARIO

A C T A N.º. 13

Reunidos los participantes del Seminario, a las trece horas con treinta y cinco minutos del día doce de mayo del corriente año, en el salón de sesiones de este Ministerio, para el mismo propósito contemplado en el Acta N.º. 1, se discutió y aprobó lo siguiente:

I - Los grupos de trabajo terminaron la elaboración de los programas de trabajo por medio de los cuales se operacionalizarán las soluciones encontradas a los problemas que dificultan el logro de los objetivos específicos del Departamento. (ver anexo)

II- Se nombró la comisión ad-hoc que elaborará el documento final que contendrá los resultados del Seminario y la programación general del Departamento, tomando como base los objetivos, metas y programas presentados por los grupos de trabajo, que será presentado a los señores titulares del Ramo. La comisión también supervisará la ejecución adecuada de los programas.

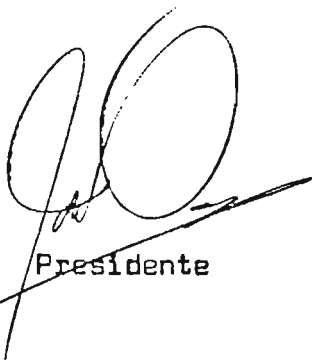
La mencionada Comisión quedó integrada de la siguiente forma:

Coordinador General:	Lic. José Ovidio Portillo Vargas
Coordinadores de Programas:	Sr. Eduardo Marroquín Hernández
	Lic. Dalila Cándida Lara de Caceros
	Lic. Pablo Rafael Hernández Martínez
	Srta. Zoila Dinorah Melgar Hernández

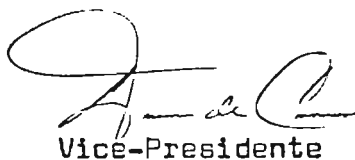
Con las mencionadas actividades se dió por concluído el Seminario, el cual será clausurado formalmente a las quince horas del día diecinueve de los corrientes.

No habiendo más que aprobar, se levantó la sesión a las catorce horas con diez minutos del día doce de mayo de mil novecientos ochenta y tres.

En fe de lo cual firmamos la presente Acta.



Presidente



Vice-Presidente



Secretario

A N E X O No. 6

RESULTADOS DEL SEMINARIO PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DEL
MINISTERIO DE HACIENDA

REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMERICA CENTRAL

MINISTERIO DE HACIENDA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

RESULTADOS DEL SEMINARIO PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DEL
MINISTERIO DE HACIENDA

SAN SALVADOR, EL SALVADOR - MAYO DE 1983

REPUBLICA DE EL SALVADOR EN LA AMERICA CENTRAL

INDICE

Página

INTRODUCCION :.....

I - PROPOSITO, OBJETIVOS E INDICADORES DE
RENDIMIENTO

1

II - COORDINADORES Y FUNCIONES A DESA -
RROLLAR

3

III - PROGRAMACION GLOBAL DE ACTIVIDADES

6

IV - PROGRAMACION POR OBJETIVOS ESPECIFI -
COS

8

INTRODUCCION

Conscientes de la responsabilidad que recae sobre el Departamento de Administración de Personal del Ministerio de Hacienda, tanto a nivel de Ramo como dentro del Sector Público, y conocedores de las diversas dificultades que se le presenta para el logro de sus objetivos, este Departamento ha buscado varias vías de solución, entre las que está la aplicación de una nueva técnica que es utilizada en el Proyecto de las Naciones Unidas, denominada "Programación de la Mejora del Rendimiento"(P.M.R) la cual busca fortalecer la eficiencia de las instituciones públicas y privadas.

La técnica antes mencionada tiene como base teórica, la Teoría de Sistemas y la Teoría de la Contingencia y como base técnica el Desarrollo Organizacional, Administración por Objetivos y Consultoría de Procesos.

Para la aplicación de esta técnica en el Ministerio de Hacienda, se conto con la aprobación de altos funcionarios de la Secretaría de Estado y como consecuencia de ello se llevó a cabo del 25 de abril al 12 de mayo del corriente año, el evento denominado "Seminario para el Fortalecimiento de la Administración de Recursos Humanos", en donde participaron jefes y técnicos del Departamento, así como técnicos de otras unidades.

En el desarrollo del Seminario se identificaron: el propósito y los objetivos del Departamento, así como sus problemas y soluciones, además los indicadores de rendimiento y el programa de actividades a desarrollar.

En este documento se presentan los resultados de la actividad mencionada, el cual ha sido elaborado por la comisión AD-HOC, considerada dentro de la misma técnica, con la profunda confianza de que este evento propiciará una serie de acciones positivas que a corto y mediano plazo darán sus frutos en la consecución de los objetivos propuestos.

I- PROPOSITO, OBJETIVOS e INDICADORES DE RENDIMIENTO

PROPOSITO:

- "Integrar, desarrollar y Mantener un sistema de administración de re cursos humanos dentro del Ramo de Hacienda, así como implantar y -- coordinar su aplicación en los otros Ramos del Sector Público"

OBJETIVO GENERAL N° 1

- "Garantizar en forma sistemática la aplicación de técnicas para la - obtención, desarrollo y estabilidad del personal del Ramo de Hacien da"

OBJETIVO ESPECIFICO

INDICADORES DE RENDIMIENTO

- "Satisfacer oportunamente a través de un proceso técnico, la demanda de re cursos humanos del Ramo de Hacienda"

- Porcentaje de propuestas aceptadas

- "Promover el desarrollo de los recur sos humanos del Ramo en beneficio - del empleado y de la Institución".

- N° de participantes para su formación

- "Disponer de un inventario de recur sos humanos que contenga información completa y actualizada de los emplea dos del Ramo".

- N° de Dependencias a cubrir

- "Fomentar la elaboración y aplicación de instrumentos técnicos que generen actividades positivas y eleven la mo ral del empleado".

- N° de Instrumentos Técnicos elaborados

.

OBJETIVO GENERAL N° 2

Velar porque se cumpla la aplicación de normas y políticas sobre administración de Recursos Humanos en el Sector Público.

OBJETIVO ESPECIFICO:

INDICADORES DE RENDIMIENTO

- | | |
|---|--|
| 1.- Lograr el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con: Sistema de pago por jornales, contratación de servicios personales, pensiones y jubilaciones. | Nº de auditorías realizadas |
| 2.- Velar porque se conozcan y cumplan los derechos y obligaciones comprendidas en la Ley de Servicio Civil para los Empleados Públicos. | Nº de Promociones a efectuar
Nº de Casos atendidos. |
| 3.- Contribuir al ordenamiento de las retribuciones salariales de los Empleados Públicos en los diferentes sistemas de pago. | Nº de Auditorías a realizar |

OBJETIVO GENERAL N° 3

"Fomentar las relaciones interpersonales por medio de procesos motivacionales, con el propósito de lograr una mayor integración entre los empleados del Ramo".

OBJETIVO ESPECIFICO:

INDICADORES DE RENDIMIENTO

- | | |
|--|-----------------|
| 1.- Incrementar las relaciones interpersonales del Ramo por medio del desarrollo de actividades culturales, deportivas y otros. | Nº de Eventos |
| 2.- Planificar y desarrollar programas de seguridad, salud, educación y alimentación; a fin de contribuir a mejorar la satisfacción de los empleados del Ramo y su grupo familiar. | Nº de Programas |

OBJETIVO GENERAL N° 4

"Contribuir al desarrollo de la Administración de Recursos Humanos en las demas Ramas del Sector Público"

OBJETIVO ESPECIFICO:

INDICADORES DE RENDIMIENTO

1.- Promover y asesorar la realización de estudios sobre el área de personal en las diferentes ramas del Sector Público.

Nº de estudios realizados

2.- Promover y colaborar con instituciones del Sector Público en la formulación de normas y procedimientos uniformes relacionados con las acciones de personal.

Nº de Instituciones atendidas.

III- PROGRAMACION GLOBAL DE ACTIVIDADES

PROPOSITO DEL DEPARTAMENTO: Integrar, desarrollar y mantener el sistema de administración de los recursos humanos dentro del Ramo de Hacienda, así como implantar y coordinar su aplicación en los otros ramos del Sector Público.

FUNCIONES	1983												RESPONSABLE (COORDINADOR)
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1. Promover a nivel de Titulares y Directores las ventas de aplicar técnicas de personal y de implementar Programas Motivacionales.													Jefe del Departamento
2. Promover a nivel de Titulares la importancia de dar cumplimiento al art. 33, numeral 15 del Decreto N°41 de fecha 5 de mayo de 1976.													Jefe del Departamento
3. Promover a nivel de funcionarios y empleados de los Departamentos de Personal de las diferentes dependencias del Sector Público, la implementación de técnicas de personal.													Jefe Estudios. Técnicos
4. Coordinar con el CECAMMI las actividades de capacitación y adiestramiento que conlleven al desarrollo de los recursos humanos.													Comisión Ad-hoc
5. Elaboración y revisión de instrumentos técnicos													Jefe de Estudios Técnicos
6. Elaboración de un Reglamento que garantice la continuidad e implementación de instrumentos técnicos													Jefe de Estudios Técnicos

FUNCIONES	1983												RESPONSABLES (COORDINADOR)
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
7. Revisar y actualizar el proceso de reclutamiento y selección y velar por el cumplimiento de las normas del mismo.													Jefe de Empleo y Registro
8. Formular e implementar nuevos planes de motivación de personal y fortalecer los existentes.													Jefe de Prestaciones
9. Actualizar el Proyecto de Sistematización de Salarios y lograr su aprobación.													Coordinador del Proyecto de Sistema de Salarios del Sector Público.
10. Implementación y mantenimiento del Inventario de Recursos Humanos del Rango			Para 1984										Jefe de Empleo y Registro
11. Proporcionar asesoría sobre administración de recursos humanos en los demás Rangos del Sector Público.			Para 1984										Jefe de Estudios Técnicos
12. Atender las promociones de personal del Rango													Jefe de Empleo y Registro
13. Realizar auditorías de los diferentes programas a cargo del Departamento.													Jefe de Auditoría de Personal

IV - PROGRAMACION POR OBJETIVOS ESPECIFICOS

1.1 SATISFACER OPORTUNAMENTE A TRAVES DE UN PROCESO TECNICO LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS DEL RAMO DE HACIENDA.

OBJETIVO ESPECIFICO: NO EXISTE UN PROCESO TECNICO COMPLETO

PROBLEMA:

CONCLUSION: REVISAR Y MEJORAR EL PROCESO.

ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Responsable (Coordinador)	Información s/ al trabajo A quién	Frec.	OBSERVACIONES	
1 Revisar y analizar el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal														JEFE DE EMPLEO Y REGISTRO	JEFE DEL DEPARTAMENTO	Una Vez	
2 Determinar pasos que se consideren incompletos y los que burocraticen en exceso el proceso.															"		
3 Presentar modificaciones para discusión y aprobación															"		
4 Introducir las modificaciones en el proceso															"		
5 Implantar el proceso modificado															"		

1.1 SATISFACER OPORTUNAMENTE A TRAVES DE UN PROCESO TECNICO LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS DEL R
 OBJETIVO ESPECIFICO: DE HACIENDA.

FALTA DE AYO AL PROCESO TECNICO POR PARTE DE LAS AUTORIDADES DEL RAMO

PROBLEMA:

DAR A CONOCER Y CONCIENTIZAR SOBRE LAS VENTAJAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

SOLUCION:

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (COORDINADOR)												Información s/ el trabajo	OBSERVACIONES		
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			A quién	Frec.
1. Concertar reunión entre los titulares y una Comisión del Departamento de Personal														Comisión	Una vez	
1.1 Explicar las ventajas del Proceso Técnico														Ad Hoc.	Una vez	
1.2 Detallar el desarrollo del proceso																
1.3 Solicitar el apoyo de los Titulares al proceso técnico.														Jefe Dpto.	Una vez	
2. Atender indicaciones de los Titulares														Comisión Ad-Hoc	Una vez	

1.1 SATISFACER OFORTUNAMENTE A TRAVES DE UN PROCESO TECNICO LA DEMANDA DE RECURSOS HUMANOS DE

OBJETIVO ESPECIFICO: RAMO DE HACIENDA

PROBLEMA: INCUMPLIMIENTO DE NORMAS DEL PROCESO POR PARTE DE UNIDADES INTERESADAS

SOLUCION: VELAR POR EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS DEL PROCESO/

ACTIVIDADES	1983												Respon- (Coordina- dor)	Información s/ el trabajo a quien	Frec.	OBSERV CIONES
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
	<p>1. Elaborar instructivo que - contenga normas estableci- das en el Manual de Recluta miento y Selección de Perso nal.</p> <p>2. Convocar a reunión a los encargados de personal de las Dependencias del Ramo</p> <p>2.1 Informar sobre la impor tancia y ventajas del Proceso de Reclutamiento y Selección.</p> <p>2.2 Distribuir y explicar el Instructivo que con tiene las normas.</p> <p>2.3 Exigir el cumplimiento de las normas estable- cidas en el instructi- vo y señalar las conse cuencias negativas del incumplimiento.</p> <p>3. Mantener una constante su- pervisión y exigencia al cumplimiento de las normas establecidas en el instruc tivo.</p>															
													Jefe Depto			
													Jefe de - Empleo y Registro	Jefe de Depto.		

1.2 Promover el Desarrollo de los Recursos Humanos, en beneficio del empleado y la Institución

- OBJETIVO ESPECIFICO:**
 - Descoordinación entre el Departamento y el CECAMH, con respecto a la promoción
 - Poco infraestructura por parte de las dependencias en la selección adecuada de los candidatos a capacitar
- PROBLEMA:**
 - Establecer mecanismo de coordinación (canales de comunicación) entre el Departamento y el CECAMH para efectiva promoción.
- SOLUCION:**
 - Dar a conocer y concientizar sobre las ventajas de la selección adecuada

ACTIVIDADES	1983												Responsable (Coordinador)	Información s/ el trabajo A quién Frec.		
	E	F	M	A	M	J	J	J	A	S	O	N			D	
1. Realizar reuniones entre las jefaturas y personal técnico del Departamento y CECAMH a fin de establecer los canales adecuados de comunicación.															Jefe del Depto.	Comisión Ad-Hoc
2. Integración de una comisión conjunta (Personal - CECAMH) que coordine la efectiva promoción															Jefe de Estudios Técnicos	Comisión Ad-Hoc
3. Realizar actividades de promoción para el Desarrollo de los Recursos Humanos del Ramo.															Comisión Conjunta	Titulares Mensual
4. Velar por el cumplimiento del Instructivo de Ascensos de Personal del Ramo.															Jefe de Empleo y Registro	Jefe del Depto. Mensual

1.2 PROMOVER EL DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN BENEFICIO DEL EMPLEADO Y LA INSTITUCION

OBJETIVO ESPECIFICO: EN LA MAYORIA DE CASOS NO SE APROVECHAN LOS CONOCIMIENTOS DE LAS PERSONAS A QUIENES SE LES HA CAPACITADO EN AREAS ESPECIALIZADAS

PROBLEMA: Hacer efectivas las disposiciones legales que norman la aplicación de los conocimientos adquiridos por empleados y proporcionar estimulos conforme su nivel de especialización

SOLUCION: Establecer políticas internas referentes al aprovechamiento multiplicador de los conocimientos adquiridos

ACTIVIDADES	1983												Responsable (Coordinador)	Información a quien	Objetivos	
	1984															
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1. Realizar Investigación sobre la aplicación de disposiciones legales existentes, sobre políticas internas aplicables y procedimientos utilizados															Se presenta Infor al terminar la actividad	
2. Analizar la información obtenida y preparación de instructivo.														JEFE ESTUDIOS TECNICOS	DEPARTAMENTO	"
3. Discusión con el Consejo de Directores.														JEFE ESTUDIOS	DEL	"
4. Presentación de Documento Final.														JEFE	DEL	"
5. Ejecución y Control														JEFE	DEL	"

1.4 Fomentar la elaboración y aplicación de instrumentos técnicos que generen actividades positivas y eleven la moral del empleado.

OBJETIVO ESPECIFICO: Existencia de Programa de Capacitación para la actualización de conocimientos del personal encargado de elaborar instrumentos técnicos.

PROBLEMA

SOLUCION: Proporcionar en forma periódica la capacitación especializada al personal técnico.

ACTIVIDADES	E F M A M J J J A S O N D							Responsable (Coordinador)	Información s/ el trabajo A quién Frec.	OBSERVACIONES				
	E	F	M	A	M	J	J							
1 Solicitar a los Titulares del Ramo, el adiestramiento necesario, ya sea fuera o dentro del país (preferentemente con el INUD)												Jefe del Depto.	Comisión Ad-Hoc	
2 Establecer contacto con el Depto. de Estudios Administrativos, CECAMH, MILLAN, etc. para investigaciones preliminares.												Sección - Estudios Técnicos	Jefe del Depto.	
3 Elaborar un documento que contenga un Programa de adiestramiento.												"	"	
4 Discusión y aprobación del documento con el Jefe del Departamento.												"	"	

1.4 Fomentar la elaboración y aplicación de instrumentos técnicos que generen actividades positivas y eleven la moral del empleado.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Poco interés por parte de las autoridades superiores en la aprobación de los instrumentos técnicos

PROBLEMA:

Dar a conocer y concientizar sobre las ventajas generadas por la aplicación de los instrumentos técnicos

SOLUCION:

ACTIVIDADES	1983												Responsable (Coordinador)	Información s/ el trabajo A quién Trec. Frec.	OBSERVACIONES		
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
... Formación de una comisión integrada por el Jefe del Departamento y Jefes de la Sección que se encargarán de hacer del conocimiento de las autoridades superiores los beneficios que se obtendrán mediante la elaboración y aplicación de técnicas de personal (Materiales Administrativos, Estudio de Administración de Salarios, etc) lo cual se hará de la siguiente manera: 1.1 Reunión de Jefes del Departamento con Jefes de Sección 1.2 Elaboración de un documento técnico completo 1.3 Revisión del Documento 1.4 Presentación																	

JEFE DEL DEPARTAMENTO

COMISION AD-HOC

15 días

1.4 Fomentar la elaboración y aplicación de instrumentos técnicos que generen actividades productivas y eleven la moral del empleado.

OBJETIVO ESPECIFICO

PROBLEMA: Falta de instrumento legal que garantice la continuidad en la elaboración y aplicación de instrumentos técnicos.

SOLUCION: Establecer un marco legal que asegure la continuidad de los instrumentos técnicos

ACTIVIDADES	1 9 8 3												Responsable (Coordinador)	Información s/ al trabajo	OBSERVACIONES			
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D						
L. Elaborar un reglamento que garantice la continuidad y aplicación de instrumentos técnicos.															JEFE ESTUDIOS TECNICOS	JEFE DEL DEPARTAMENTO	Finalizado el período de elaboración del documento.	NES

OBJETIVO ESPECIFICO: Lograr el cumplimiento de las disposiciones legales relacionadas con: Sistema de pago por jornales, Contratación de Servicios, Pensiones y Jubilaciones.

PROBLEMA : No se cuenta con los recursos humanos y materiales suficientes para efectuar auditorías adecuadas.

SOLUCION : Solicitar apoyo económico a los Titulares del Ramo, para adquirir los recursos humanos y materiales que requirieren las auditorías.

ACTIVIDADES	E F M A M A M J J A S O N D							Responsible (Coordinador)	Información s/el trabajo Aquíñ Frec.	Observaciones				
	E	F	M	A	M	A	S							
1 Elaborar un Presupuesto de recursos humanos y materiales.														
2 Someter aprobación de los Titulares el Presupuesto														
3 Planificar la realización de auditorías de jornal y clases pasivas														
4 Realizar auditorías en el sistema de pago por jornal														
5 Realizar auditorías de las clases pasivas civiles														
6 Realizar auditorías de clases pasivas militares														
7 Investigación y análisis de solicitudes de contratos de servicios Profesionales y/o Técnicos del Sector Público														

Jefe de Sección Auditoría de Personal

Jefe del Departamento de Personal

Semanalmente

PROGRAMACION POR OBJETIVOS

OBJETIVO ESPECIFICO : Incrementar las relaciones interpersonales de los empleados del Ramo por medio del desarrollo de actividades culturales, deportivas y otras.

PROBLEMA : Falta de coordinación entre las Instituciones involucradas en el desarrollo de las actividades.

SOLUCION : Reuniones de alto nivel en busca de la coordinación adecuada.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (Coordinador)												Información s/ el trabajo	Observaciones	
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			Aquión
1. Elaboración de un diagnóstico de la situación actual identificando posibles causas de la falta de coordinación, e indicando sus soluciones en una reunión conjunta. 2. Realización de sesiones de trabajo de alto nivel en busca de la coordinación adecuada															
														Jefe de Prestaciones	Jefe del Departamento de Personal

PROGRAMACION POR OBJETIVOS

3.2

OBJETIVO ESPECIFICO : Planificar y desarrollar programas de seguridad, salud, educación y alimentación; a fin de contribuir a mejorar la satisfacción de los empleados del Ramo y su grupo familiar.

PROBLEMA : Dificultades financieras en el apoyo institucional para la ejecución de los programas.

SOLUCION : Buscar mayor concientización de las autoridades, respecto al desarrollo de los programas.

ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Responsable (Coordinador)	Información s/ el trabajo		Observaciones
														Aquíen	Frec.	
1. Elaboración de un proyecto de trabajo para cada área: Seguridad, salud, educación y alimentación (83-84)																
2. Discusión de cada proyecto con el Jefe del Departamento.																
3. Reunión con los Titulares, a fin de discutir los proyectos: Hacer ver las necesidades de dichos programas, enfatizar sobre las ventajas, etc.													Jefe de Prestaciones	Jefe del Departamento de Personal	Mensual	

PROGRAMACION POR OBJETIVOS

OBJETIVO ESPECIFICO : 4.1 Promover y ascensor la realizacion de estudios sobre el área de personal en los diferentes ramos del sector público.

4.2 Promover y colaborar con otras instituciones del sector público en la formulación de normas y procedimientos uniformes relacionados con las acciones de personal.

PROBLEMA : --No se ha recibido el apoyo necesario por parte de los Titulares del Ramo para cumplir con este objetivo (asesorar).

--La existencias de problemas que obstaculizan todo tipo de innovaciones.

SOLUCION : Convencer a los Titulares sobre la importancia de cumplir con este objetivo.

ACTIVIDADES	RESPONSABLE (Coordinador)												Información s/el trabajo Aquién Frec.	Observaciones		
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D				
1. Elaborar un documento donde se explique a los Titulares la importancia de cumplir con el decreto N° 41 de fecha 5 de mayo de 1976.																
2. Elaborar un reglamento que amplie el contenido del decreto y obligue a los demás Ramos a la implementación del sistema de personal, coordinado por el Ministerio de Hacienda.																Jefe de Estudios Técnicos
																Jefe del Departamento de Personal

PROGRAMACION POR OBJETIVOS

- OBJETIVOS ESPECIFICOS :** 4.1 Promover y asesorar la realización de estudios sobre el área de personal en los diferentes Ramos del sector público.
- 4.2 Promover y colaborar con otras instituciones del sector público en la formulación de normas y procedimientos uniformes relacionados con las acciones de Personal.

PROBLEMA : Hasta la fecha no se ha capacitado en forma integral al personal del Departamento que cumpliría con la función de asesorar.

SOLUCION : Lograr que se dé el adiestramiento necesario.

ACTIVIDADES	E							Respuesta ble (Coordi- nador)	Información s/el trabajo Aquién frec.	Observaciones
	F	M	A	M	J	J	D			
1. Solicitar a los Titulares del Ramo, el adiestramiento necesario, ya sea fuera o dentro del país (Preferentemente con el PNUD).								Jefe del Departamento	Comisión AD- HOC	
2. Establecer contacto con el Depto. de Est. Aditivos., CECANH, MIFLAN, etc., para investigaciones preliminares.								Jefe de Estudios Técnicos	Jefe del Depto.	
3. Elaborar documento que contenga un plan de adiestramiento.								" "	" "	
4. Discusión y aprobación del documento con el Jefe del Departamento.								Jefe del Departamento.	Titulares del Ramo	

PROGRAMACION POR OBJETIVOS

OBJETIVO ESPECIFICO : 4.1 Promover y asesorar la realización de estudios sobre el área de personal en los diferentes ramos del sector público.

4.2 Promover y colaborar con otras instituciones del sector público en la formulación de normas y procedimientos uniformes relacionados con las acciones de Personal.

PROBLEMA : No existe conciencia y/o confianza de parte de las autoridades y empleados de los distintos Ramos, sobre la importancia de la aplicación de técnicas de personal.

RESOLUCION : Efectuar una campaña de promoción, sobre las técnicas de personal, a fin de crear una conciencia de las necesidades de su aplicación.

ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	Responsable (Coordinador)	Información		Observaciones
														s/el trabajo	Frec.	
Elaboración del folleto: " Lineamientos para la estructuración de un Departamento de Personal "													Jefe Estudios Técnicos	Jefe del Departamento de Personal		
1. Realizar investigación preliminar.																
2. Elaboración del documento.																
3. Discusión y aprobación																
4. Reproducción																
5. Distribución																
6. Evaluación de la campaña																
															Al finalizar cada actividad	

PROGRAMACION POR OBJETIVOS

OBJETIVO ESPECIFICO : 4.1 Promover y asesorar la realización de estudios sobre el área de personal en los diferentes Ramos del sector público.

4.2 Promover y colaborar con otras instituciones del sector público en la formulación de normas y procedimientos uniformes relacionados con las acciones de personal.

PROBLEMA : En la mayor parte de las Instituciones del Sector Público no cuentan con una estructura adecuada para la administración de personal.

RESOLUCION : Sugerir y asesorar la estructuración adecuada del Departamento de Personal.

ACTIVIDADES	1 9 8 4												Responsable (Coordinador)	Información s/el trabajo Aquién Frec.	Observaciones		
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D					
1. Integrar equipos de trabajo																	
2. Elaborar el material de trabajo																	
3. Ofrecer asesoría a los distintos Ramos, para la estructuración del Depto. de Personal																	
4. Ejecutar las asesorías solicitadas (por orden de prioridad)																	

Jefe de Estudios Técnicos

Jefe del Departamento de Personal

San Salvador, 17 de mayo de 1983.

ESTIMADOS SEÑORES:

El presente cuestionario tiene como objetivo "CONOCER SU OPINION SOBRE EL PROCESO DEL SEMINARIO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA", del cual usted ha sido un activo participante.

Por lo que se le ruega proporcionar la siguiente información, y posteriormente responder las preguntas del cuestionario adjunto.

1. Nivel de estudios: _____

2. Sexo: M _____ F _____

3. Edad: Menos de 20 años _____
 20 - 25 años _____
 30 - 34 años _____
 35 - 39 años _____
 40 o más _____

4. Tiempo de trabajo: Menos de 1 año _____
 1 a 4 años _____
 5 a 9 años _____
 10 a 14 años _____
 15 a más _____

A N E X O N o. 7
CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL "SEMINARIO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECURSOS
HUMANOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA"

CENTRO DE CAPACITACION DEL
MINISTERIO DE HACIENDA
(CECAMH)

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL "SEMINARIO PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE LOS RECUR
SOS HUMANOS DEL MINISTERIO DE HACIENDA."

SAN SALVADOR, 17 DE MAYO DE 1983.

EVALUACION AL "SEMINARIO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EL MINISTERIO DE HACIENDA. EL SALVADOR.

1. ¿Cuándo se le comunicó de su participación al Seminario?

- 1.- _____ el mismo día del inicio.
- 2.- _____ 1 - 2 días de anticipación.
- 3.- _____ 2 - 4 días de anticipación.
- 4.- _____ 4 - 6 días de anticipación.

2. ¿Quién tomó la decisión?

- 1.- _____ Usted mismo(a).
- 2.- _____ Sus superiores inmediatos.
- 3.- _____ Otras autoridades.
- 4.- _____ No sabe.

3. ¿El contenido del Seminario PMR correspondió a sus expectativas?

- 1.- _____ Sí, completamente.
- 2.- _____ sí, en parte.
- 3.- _____ no, completamente.
- 4.- _____ no, en parte
- 5.- _____ no tenía ninguna idea concreta al respecto.

4. Describa brevemente ¿Qué entiende usted por la técnica "Programa para la Mejora del Rendimiento -PMR-?"

5. ¿Qué aspectos considera más importantes de esta técnica?

6. ¿Conocía usted los objetivos del Departamento antes del Seminario?

- 1.- _____ Sí..
- 2.- _____ No.
- 3.- _____ Tenía alguna idea.
- 4.- _____ No los recordaba.

7. ¿Cree usted que durante el Seminario los objetivos del Departamento fueron suficientemente definidos y discutivos?

- 1.- _____ Sí, completamente.
- 2.- _____ Sí, en parte.
- 3.- _____ no, completamente.
- 4.- _____ no, en parte.

8. ¿La problemática del Departamento fue debidamente enfocada?

- 1.- _____ Sí, completamente.
- 2.- _____ Sí, en parte.
- 3.- _____ No, completamente.
- 4.- _____ No, en parte.

9. ¿Para el análisis de problemas se tomaron en cuenta las repercusiones internas y externas al Departamento?
- 1.- _____ Sí, completamente.
 - 2.- _____ Sí, en parte.
 - 3.- _____ No, completamente.
 - 4.- _____ No, en parte.
10. ¿Considera usted que las soluciones encontradas para resolver los problemas fueron las adecuadas?
- 1.- _____ Sí, completamente.
 - 2.- _____ Sí, en parte.
 - 3.- _____ No, completamente.
 - 4.- _____ No, en parte.
11. ¿Considera que el Seminario ha contribuido o contribuirá a mejorar las relaciones y comunicaciones entre el personal del Departamento?
- 1.- _____ Sí, completamente.
 - 2.- _____ Sí, en parte.
 - 3.- _____ No, completamente.
 - 4.- _____ No, en parte.
12. ¿La consultoría recibida durante el ejercicio fue adecuada?
- 1.- _____ Sí, completamente.
 - 2.- _____ Sí, en parte.
 - 3.- _____ No, completamente.
 - 4.- _____ No, en parte.

13. A su juicio ¿Qué niveles de la organización deberían participar en este ejercicio?

- 1.- _____ Sólo niveles de jefatura.
- 2.- _____ Sólo personal técnico.
- 3.- _____ Grupos formados con personal de todo nivel.

14. ¿Qué provecho personal ha obtenido usted del intercambio de experiencias con los otros participantes?.

- 1.- _____ Gran provecho.
- 2.- _____ Mediano provecho.
- 3.- _____ Poco provecho.
- 4.- _____ Ningún provecho.
- 5.- _____ No sabe.

15. ¿Cómo calificaría usted la conducción del evento?

	Muy bien	Bien	Regular	Poco satisfactoria
1.- Dirección del evento.	_____	_____	_____	_____
2.- Secretaría del evento.	_____	_____	_____	_____
3.- Asistencia de consultores al evento	_____	_____	_____	_____

16. ¿Cómo juzga usted la duración del evento?

- 1.- _____ Adecuada.
- 2.- _____ demasiado corta.
- 3.- _____ Demasiado larga.

17. ¿El horario establecido para las sesiones de trabajo fue?

- 1.- _____ Adecuado.
- 2.- _____ Demasiado corto.
- 3.- _____ Demasiado largo.

18. ¿A qué horas del día considera usted más conveniente realizar este tipo de evento?

- 1.- _____ Por la mañana.
- 2.- _____ Por la tarde.
- 3.- _____ Le es indiferente.

19. ¿Podría usted transmitir las experiencias reunidas en este evento a otras personas?

- 1.- _____ Sí, a mis superiores.
- 2.- _____ Sí, a mis colegas.
- 3.- _____ Sí, a mis colaboradores.
- 4.- _____ No.

20. ¿Considera usted que la técnica PIR es aplicable en este Ministerio?

- 1.- _____ Sí, completamente.
- 2.- _____ Sí, en parte.
- 3.- _____ No, completamente.
- 4.- _____ No, en parte.

A N E X O No. 8

REGLAMENTO DE DEBATES PARA EL SEMINARIO

REGLAMENTO DE DEBATES PARA EL SEMINARIO
"FORTALECIMIENTO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS
HUMANOS EN EL MINISTERIO DE HACIENDA"

INTRODUCCION

Un Reglamento de Debates es un conjunto de reglas de orden que definen claramente la manera como deben conducirse las reuniones.

Estas reglas dan oportunidad a todos los miembros de expresar sus opiniones y discutir ampliamente los asuntos antes de llegar a una decisión final.

En una asamblea o reuniones de este tipo, los participantes eligen de entre sus miembros, un Presidente y un Secretario para que conduzcan las discusiones o participaciones.

I. FUNCIONES DE LOS DIRIGENTES

A. Presidente

- a) Mantener el orden y el decoro de la asamblea.
- b) Hacer cada anuncio ante la asamblea con voz pausada y en tono adecuado.

- c) Decidir con su voto cualquier empate. Si no lo hay no le es permitido votar.
- d) Encaminar el debate dentro de las reglas parlamentarias, protegiendo el derecho de todos, mayorías o minorías.

B. Secretario

La función principal del Secretario consiste en auxiliar o asesorar al Presidente, y además debe:

- a) Conocer perfectamente las reglas parlamentarias.
- b) Llevar debidamente registrado el proceso de la sesión para luego preparar el acta .
- c) Leer los documentos que señale el Presidente, con voz clara y alta.
- d) Anotar la asistencia de los participantes. Pasar lista cuando sea necesario, y
- c) El Secretario puede y debe votar como cualquier miembro, sin embargo, se recomienda que se abstenga de participar en los debates a fin de no interrumpir su propia tarea, pero ello no quiere decir que no pueda hacerlo.

II. REGLAS PARLAMENTARIAS

La moción: Es una proposición que se formula en una reu-

nión para solicitar determinado acuerdo de la asamblea o plenaria. Estas pueden ser verbales o escritas, presentadas por una o más personas.

- a) Nadie podrá presentar una moción sin antes haber pedido la palabra y haber recibido la venia del Presidente.

En caso de ser varios los participantes, el Presidente los anotará y concederá la palabra según el orden en que se haya solicitado.

- b) Al Presidente corresponde recibir la moción en la forma siguiente:

1. Debe repetir el texto completo de la moción y llamar por su nombre al ponente.
2. Pedir que sea secundada o rechazada, si aún no lo ha sido.
3. Someterla a discusión en caso de ser secundada, y
4. Someterla a votación.

Si existieran varias mociones sobre un mismo aspecto, el Presidente deberá hacer un resumen de las mismas y presentarlas en su orden a la plenaria para aprobación, la que cuente con la mayoría (51%), será la que se aceptará.

c) Cuando se debate una moción o propuesta, debe tenerse presente que:

1. Ningún miembro debe hablar más de dos veces y su participación no excederá de 3 minutos.
2. El que presentó la moción puede hablar por tercera vez.
3. El que tiene la palabra debe referirse al tema, de lo contrario puede ser llamado al orden, y
4. El orador debe dirigirse a toda la asamblea y no a un miembro en particular.

d) Para la última etapa del Seminario, se formarán grupos de trabajo, según el número de objetivos generales definidos en el Seminario.

Cada grupo elegirá un coordinador y un Secretario.

El Coordinador será el relator ante la plenaria.

BIBLIOGRAFIA

- Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas, México, 1979.
- Asociación para el Progreso de la Dirección. "Como implantar la Dirección por Objetivos en las Areas Funcionales". Madrid. 1972.
- Barañano, Diego. "Administración de Empresas Públicas". Editorial Limusa, México. 1979. Vol. I.
- Bergamini de Abreu, A. "Evolución de la Teoría Administrativa y el Administrador del Futuro". Traducción del Portugués. ICAP. Costa Rica.
- BID. "La Toma de Decisiones en el Sistema Público". Administración de Empresas Públicas.
- Brady, Rodney H. "La Gerencia por Objetivos funciona en el Sector Público". Traducción por Harvard Business Review. Marzo-abril, 1973.
- Campero, Gildardo H. "Teoría de Sistemas", ICAP. Apuntes 1973.
- Carrillo Castro, Alejandro, "Metodología para el Estudio y Funcionamiento de la Reforma en la Administración Pública" (una propuesta). Trabajo de Tesis para optar al grado de Doctor en Administración Pública, Universidad Autónoma de México, D.F. 1981.

Colección Lecturas Universitarias. "La Administración Dinámica". UCA/EDITORES. Primera Edición. 1981.

Córdoba, Julio. "Introducción al Uso de la Investigación de Operaciones en Problemas de Gerencia". Lecturas Seleccionadas. ICAP, 1976.

Crowther, Warren. "Los Estudios de Costo-Beneficio como Instrumento de Dependencia o como Ejercicio Pedagógico". ICAP, San José, Costa Rica. 1981.

Crowther, Warren. "Ciencia, Relevancia y Viabilidad en el Análisis Administrativo". Una Metodología experimentada en Centro América. Versión 4, Tomo I (borrador para discusión). ICAP, San José, Costa Rica, 1982.

Churchman, C. West. "El Enfoque de Sistemas". Editorial Diana, S.A., México, 1979.

El Profesional de la Administración de Empresas, Factor Dinamizante de la Distribución del Ingreso y Garantía Intangible de Crédito. Ponencia de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de El Salvador. Primer Congreso Centroamericano de Administración de Empresas. San Salvador, noviembre de 1982.

Etzioni, A. "Organizaciones Modernas". Teorías de la Organización. Vol. III-D. ICAP, San José, Costa Rica, 1977.

Fayol, Henry. "La Teoría Administrativa en el Estado". Traducción Sarah Green. ICAP.

French, W. "Desarrollo Organizacional: Objetivos, Suposiciones y Estrategias". Reproducido por ICAP.

- Graicunas, V. A. "Las Relaciones Dentro de la Organización" Ensayos sobre la Ciencia de la Administración. ICAP.
- Humble, J.M. "La Dirección por Objetivos: Nociones Fundamentales" Lecturas sobre Gerencia. ICAP, San José, Costa Rica, 1978.
- Huse, Elga. "El Comportamiento Humano en la Organización" Fondo Educativo Interamericano, 1976.
- ICAP. "Organización y Métodos: Un Instrumento de la Reforma Administrativa". San José, Costa Rica, 1971.
- ICAP. "La Nueva Ciencia de la Decisión Gerencial". San José, Costa Rica, 1981.
- Johnson, Richard-Kast Fremon-Rosensweig, James. "Teoría, Integración y Administración de Sistemas". Editorial Limusa- Wiley. México, D.C. 1976.
- Katz, Saúl H. "Teoría General de Sistemas y Administración Pública" Traducción Gildardo Campero y Héctor Vidal. ICAP.
- Leñero, José. "Introducción al Enfoque de Sistemas". Apuntes, ICAP. 1977
- Manual de Actuación en O y M. Folleto reproducido en el Departamento de Estudios Administrativos, Ministerio de Hacienda.
- Martínez Villegas, Fabián. "El Contador Público y la Auditoría Administrativa". Editorial Insurgentes. México, 1969.
- Matthies, Leslie H. "Recursos Humanos en el Diseño de Sistemas Administrativos". Editorial Limusa, México, 1979.

- Mooney, J. "Los Principios de la Organización" Ensayos sobre la Ciencia de la Administración. ICAP.
- Morrisey, George. "Gerencia por Objetivos y Resultados". Traducción José Leñero. ICAP.
- Naciones Unidas. "Guía Práctica para Mejorar en Forma Programada el Rendimiento de las Organizaciones Públicas", New York, 1978.
- Paniagua, Carlos German. "Principales Escuelas del Pensamiento Administrativo". Editorial Universidad Estatal a Distancia. San José, Costa Rica, 1980.
- Rodríguez Mena, Luis. "La Toma de Decisiones en el Sector Público y el Análisis Costo-Beneficio" ICAP, 1977.
- Salinas A., "En Torno a Algunas Ideas y Concepciones de las Teorías Administrativas. Relevancia de las Mismas" Teorías de la Organización. Vol. III-B, San José, Costa Rica, 1977.
- XI Seminario Internacional sobre Administración de Servicios de Salud, Mérida, Yucatán, México. 28 noviembre-11 de diciembre 1972. Publicación Científica 271. Organización Panamericana de la Salud, USA. 1973.
- O'Shanghwey, J. "Organización de Empresas". Editorial OIKOS-TAV, S. A. Ediciones Barcelona, Velassar, España
- Sharkansky, Ira. "Administración Pública". Editores Asociados, S.A. México, 1972.
- Soto Borbón, Enrique. "Organización y Programación. Enfoque Sistémico Básico". Apuntes, ICAP. 1980.