

7-9



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

"HACIA UN SISTEMA DE MOTIVACION EN LA
ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL".

T E S I S

Que para obtener el título de:
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y
ADMINISTRACION PUBLICA

p r e s e n t a :
OSCAR GARCIA MARTINEZ

México, D. F.

6809

1979

351



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG.
DEDICATORIA	
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	4
A) La Noción de Administración	
B) La Noción de Administración Pública	
C) La Administración Pública en México	
D) La Noción de Administración de Personal	
E) Los Sistemas de Personal en la Administración Pública Federal	
F) Análisis de Casos	
CAPITULO II	43
A) Que es Motivación	
B) La Obra de Elton Mayo	
C) Tesis Maslow, Mc. Gregor, Herzberg	
D) Conceptualización de Motivación	
E) Naturaleza Humana	
CAPITULO III	80
A) Que es Administración de Personal	
B) Naturaleza y Propósito del Departamento de Personal	

C) Motivación Hacia el Trabajo

CAPITULO IV

109

A) Los Sistemas de Motivación del Sector Público

B) Servicio Civil de Carrera

C) Hacia un Sistema de Motivación Integral del Servidor Público

BIBLIOGRAFIA

I N T R O D U C C I O N

La Administración ha venido evolucionando de manera constante y siempre ha tratado de obtener un mayor aprovechamiento de recursos para el logro de objetivos.

En las últimas aportaciones a la teoría administrativa, se nota una clara tendencia al aprovechamiento de los recursos humanos, dentro de este trabajo, trataremos de dar al elemento motivacional una importancia relevante para la dirección de personas.

A nuestro juicio solamente podremos aprovechar los recursos que tenemos si es que logramos contar con una buena disposición por parte del elemento humano.

Sin lugar a dudas y por sus propias características intrínsecas la Administración Pública brinda una oportunidad a todos aquellos elementos que prestan sus servicios dentro de ella, para lograr su plena realización, aún cuando en nuestro país esta situación no esté en muchos casos debidamente encausada.

Dentro del proceso productivo encontramos al hombre ante una disyuntiva constante, por un lado se ve amenazado de perder su trabajo como un punto crítico y por el otro de encontrar dentro de esta labor su propia realización personal; y será en mucho labor de los administradores

el inducir a los hombres en esta disyuntiva. Si brindamos a nuestros elementos métodos adecuados de motivación, los estaremos de hecho involucrando en el proceso productivo, y de esta forma ayudándolos en su expectativa de realización.

No podemos considerar a la motivación como una panacea, si no un simple medio en la dirección de personal para el logro de objetivos; para precisar lo anterior, es que nos hemos abocado a desarrollar el presente trabajo en el que consideramos los siguientes aspectos:

El Capítulo I nos sirve de marco general de referencia para señalar, a grandes rasgos las nociones de administración general y de administración pública, para de ahí derivar al caso específico de nuestro país y describir algunos criterios respecto de la administración de personal, para concluir con un escueto análisis orgánico-funcional de algunas unidades de personal en la Administración Pública Mexicana.

El Capítulo II se inicia con la consideración de algunos autores sobre motivación, sigue con el planteamiento de nuestra concepción particular al respecto, para reseñar brevemente la obra de algunos de los principales tratadistas y los aspectos distintivos del concepto, finalizando con la revisión sucinta del comportamiento humano.

La conceptualización sobre la administración de personal, es desarrollada en el Capítulo III desde el punto de vista de la Administración Pú

blica de México, precisando las características básicas de las unidades de personal en sus dependencias, así como los elementos mínimos para motivar al personal hacia el trabajo.

Como parte última de este trabajo en el Capítulo IV, se formula el análisis de los sistemas de motivación en el sector público de nuestro país, haciendo énfasis en los elementos, que limitan su evolución; a continuación precisamos ciertas características y ventajas del servicio civil de carrera, para terminar enunciando algunos puntos que deben ser tomados en cuenta para la instauración de un sistema de motivación integral para los trabajadores al servicio del Estado.

CAPITULO I

- A) LA NOCION DE ADMINISTRACION
- B) LA NOCION DE ADMINISTRACION PUBLICA
- C) LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO
- D) LA NOCION DE ADMINISTRACION DE PERSONAL
- E) LOS SISTEMAS DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL.
- F) ANALISIS DE CASOS

A) NOCIONES DE ADMINISTRACION.

El concepto de administración tiene su origen en los términos latinos "ad" prefijo que significa hacia y "ministrare" que significa servir - con lo que la palabra administración se puede definir, en sentido estricto, como la dotación de un servicio con sentido de cooperación.

Una vez que hemos definido etimológicamente la palabra administración, obtenemos una idea clara de su significado y el principio de sus propósitos; ahora haremos referencia de como algunos autores en la materia nos definen a la administración.

Hayol la define como "el proceso de planear, organizar, ordenar, coordinar y controlar las actividades industriales para obtener un objetivo común".

Fritz Morstein Marx define a la administración "como la acción encaminada a convertir un propósito en realidad positiva... es el ordenamiento asistemático de hechos y el uso del cálculo de recursos aplicados a la realización de un propósito previendo los obstáculos que pueden surgir en el logro del mismo. Es la supervisión del trabajo y material que se emplea para realizar un fin propuesto, de modo que se lleve a cabo al más bajo costo de energía, tiempo y dinero".

Marshall E. Dimock define a su vez a la administración como a la que

concierno "El estudio de los problemas, actitudes, organización y programas de acción aplicables a la realización de un propósito".

Luther Gulick define a la administración: "... aquella actividad encaminada a hacer que las cosas se hagan de acuerdo con ciertos objetivos... es un sistema de conocimiento por medio del cual los hombres establecen relaciones, predicen resultados e influyen en las consecuencias de un propósito común".

George R. Terry al hacer su definición de administración nos dice: - "El término administración no debe ser confundido. No es una persona, ni un grupo, tampoco es una clase social, política o económica, sino un proceso definido y quienes lo efectúan se llaman directores, gerentes, miembros de la administración o funcionarios ejecutivos".

Wilbur Jiménez Castro nos hace la siguiente definición: "Administración es una ciencia social compuesta de principios técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes, que individualmente no es factible lograr".

Catheryn Seckler apunta en su definición: "la administración consiste en el trabajo colectivo sistemático para lograr un propósito".

Brookadams nos indica que la administración es: "La capacidad de --

- coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar con una sola unidad".

E.F. Bresch define a la administración como: "El proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J. D. Mooney al hacer su definición nos dice: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

- Entre otras definiciones nos encontramos las de los autores Koontz y O'Donnell los cuales dicen: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

A través del tiempo el conocimiento humano ha venido evolucionando de su contexto social, y como una parte de ése conocimiento, el pensamiento administrativo, también ha evolucionado al parejo del desarrollo social.

- En un principio solamente existía el criterio de administración en forma genérica, con el avance de las Instituciones, y con la especialización del conocimiento, se fué dividiendo en ramas que requerían de un tratamiento peculiar, se hizo una diferencia entre administración priva

da y administración pública, ya que para la primera, el principal móvil es el lucro y para la segunda es el servicio.

Pero también desde el punto de vista genérico, el término de administración se ha modificado sustancialmente, la administración tradicional varía su concepción de la moderna, a su vez existen diferencias entre la administración por objetivos: la administración por sistemas, la administración creativa y el desarrollo organizacional, por mencionar sólo algunos ejemplos.

La administración ha tenido sobre todo su mayor cambio y desarrollo en los últimos años, por tanto hemos podido apreciar una creciente especialización por áreas dentro de la administración, atendiendo a la complejidad misma de la organización: los procesos productivos han crecido, se tienen ya especialistas dentro de cada uno de ellos: finanzas, ventas, personal, etc. que aunque atendiendo a principios generales de la administración, son en la actualidad áreas muy definidas.

Existen muchas definiciones sobre lo que es la administración, algunas de ellas inclusive la definen como arte, otras como una ciencia; sin embargo, atendiendo a lo que la administración es en la actualidad, la definiremos como ciencia, ya que ofrece sólidos indicios de sistematización, mediante una teoría cada vez más acabada, sus conocimientos pueden ser demostrados en la práctica y sus postulados se encuentran en plena concordancia con la realidad.

Con base en lo anterior se puede deducir que la administración es una ciencia social que de acuerdo a técnicas, principios y prácticas, nos permite aprovechar todos y cada uno de los elementos con que contamos para el desarrollo ideal en la consecución de objetivos; los elementos con los que se cuenta pueden ser humanos, técnicos, materiales o financieros.

No debemos perder de vista que no se podría hacer un aprovechamiento óptimo de todos los elementos materiales, técnicos o financieros sin contar primeramente con el eficiente aprovechamiento de los elementos humanos.

La parte más importante de todo el proceso productivo, será siempre el hombre y si no contamos con él, se hará muy difícil el logro de objetivos aún y cuando se cuenten con óptimos elementos físicos.

Por tanto, cuando se tiene un esfuerzo cooperativo del elemento humano para el logro de un objetivo, podemos decir que se está vislumbrando una administración eficiente, pues se aprovechan los recursos de que dispone para el logro de sus metas.

En nuestros países, que no cuentan con un desarrollo adecuado, la administración se torna punto vital, ya que no podemos darnos el lujo del desperdicio de los recursos, sino por el contrario debemos aprovechar al máximo de su capacidad, y que de ésta manera la productividad

a nivel público y privado se incrementa coadyuvando a nuestro desarrollo integral.

La misma situación de competencia nos obliga a tomar medidas al respecto y un ejemplo de esto, es la reforma administrativa en el sector público.

"El mejoramiento del servidor público mediante sistemas de capacitación y motivación, permite mejorar sus aptitudes, de incrementar su vocación de servicio.

La comisión de recursos humanos del gobierno federal es encargada de proponer y coordinar el sistema integral de administración del personal público". (1)

(1) Cervantes del Río Hugo "Secretaría de la Presidencia"
1974

B) NOCIONES DE ADMINISTRACION PUBLICA

La administración pública es aquella que busca realizar los objetivos del estado, de acuerdo a la política fijada por él mismo, aún cuando - para la consecución de sus fines u objetivos deba optimizar los elementos físicos y humanos con que cuenta, no siempre su objetivo será lucro, sino la presentación de un servicio sin importar sacrificios del tipo económico.

Esto no significa que el Estado esté siempre condenado a perder dinero en todos sus actos administrativos, sino en el caso que así sean necesarios, no podemos valorar los actos administrativos públicos por su productividad económica, para ello debemos considerar si cumplen o no con los objetivos del propio Estado, éstos emanados de su política, que necesariamente deberán derivarse de las demandas y aspiraciones de la colectividad.

Y será sin lugar a dudas, una responsabilidad del administrador público, el velar por que los actos administrativos del Estado, se realicen en forma eficiente y que el aprovechamiento de todos los recursos se haga en la manera más atinada posible.

El desperdicio de recursos para el logro de los objetivos, tendrá una estrecha relación, con que éstos se alcancen o no y de esta forma ten-

gamos una administración buena o mala; un objetivo no logrado, son recursos desperdiciados, el desaprovechar es un síntoma de mala administración.

La mala administración de los recursos públicos, trae como consecuencia problemas de muy diversa índole (social, cultural, económico, político).

Asimismo, el administrador público deberá velar porque los intereses del Estado, logro de objetivos, se cumplan o de lo contrario será realmente juzgado por el propio contribuyente, cuyos intereses particulares serán directamente lesionados.

"La administración pública consiste en todas las operaciones que tienen por objeto, la realización o la observancia forzosa de la política del estado". (2)

"Consideramos como administración pública, la actividad que realizan los órganos del sector público para cumplir con los objetivos que se hayan fijado". (3)

(2) While Leonard "Inroducción al Estudio de la Administración Pública" p. 2

(3) Krauss Duhalt M. "La Administración de Personal en el Sector Público" p. 13

"En un sentido amplio el proceso de administración pública está integrado por el conjunto de acciones necesarias para llevar a cabo el propósito o voluntad de un gobierno". (4)

"Es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que compone la rama ejecutiva del Gobierno y de los procedimientos que ellos implican". (5)

"Por Administración Pública se entiende, en el uso común las actividades de las ramas ejecutivas de los gobiernos nacional, de los estados y locales: las de las juntas y comisiones independientes creadas por el congreso y por las legislaturas estatales; las de las sociedades mercantiles gubernamentales; y las de ciertos organismos distintos de carácter especializado. Están concretamente excluidos, dentro del gobierno los cuerpos judiciales legislativos, y la administración no gubernamental". (6)

Se puede concluir que la Administración Pública es la previsión, planeación, integración, dirección y control de hombres y materiales para lo

(4) Castelazo R. José "Apuntes sobre Teoría de la Administración Pública"

(5) Jiménez Castro Wilburg "Administración Pública para el Desarrollo Integral" p. 23

(6) Simón Herbert y Otros "Administración Pública". p. 5

gar los fines del Gobierno.

Una Administración Pública deficiente hará más difícil la contribución de los particulares para lograr los objetivos del Estado, fomentando la corrupción de los sistemas administrativos.

C) LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO

En este renglón que es la administración pública en México, existen algunas deficiencias que son muy importantes, y que sin lugar a dudas correr a cargo de los administradores su pronta corrección.

En lo referente a los objetivos del Estado, que analizaremos un poco más adelante, tenemos desviaciones muy considerables.

El empleo de los elementos físicos y humanos no es el óptimo que se pretende, por el contrario existen grandes despilfarros de elementos.

Un sistema de planeación limitado a un período sexenal, en el que el primer año es de presentación y el último de "despedida", no permite aprovechar todos los elementos disponibles en el logro de objetivos.

En la planeación con objetivos a corto plazo existen algunas contradicciones importantes entre sexenio y sexenio, lo podemos notar muy fácilmente, con solo analizar un par de ellos.

En uno se busca una mayor participación del Estado en la vida económica, en otro de mayor productividad del obrero, los cambios de política del poder público, no aparecen como consecución de objetivos fijos.

Algunas veces cuando se busca un mayor desarrollo de la exportación se baja la tasa arancelaria para ésta, otras se ponen nuevos impuestos

que impiden desarrollarla.

Los recursos financieros del Estado no son invertidos siempre para el logro de sus objetivos, sino para el desarrollo de otras actividades, como en el caso de Somex, que ha estado invirtiendo en la compra de empresas quebradas, que han traído considerables pérdidas, sin corresponder ésto plenamente al objetivo propio del Estado.

La falta de un servicio civil de carrera trae como consecuencia la improvisación de administradores, con lo cual las fallas se presentan con mayor frecuencia.

Sin embargo, se habla ya de reforma administrativa, con la cual se podrá solucionar una buena parte de ésta problemática.

Se comienza a dar mucho más importancia a los elementos administrativos a buscar el mayor aprovechamiento de los recursos, cada vez se abre un mayor campo de trabajo al administrador de carrera, con ésta se puede abrir una nueva perspectiva para la administración pública, y un mayor logro de metas y objetivos.

La tradicional política estatal, sacada de un partido político que realmente no representa un interés de clase, ha hecho que en las altas esferas administrativas, no exista una evaluación correcta de la administración y de los subsistemas que la integran.

- En cada cambio político, se descubren importantes fallas administrativas de los funcionarios que antecedieron, la mala inversión de recursos, la deficiente implantación de sistemas, el inadecuado manejo de bienes, etc.

No se trata por ningún motivo de hacer una crítica a la administración pública mexicana, sino por el contrario de mostrar una realidad objetiva, en base a ésta poder llegar a conclusiones válidas, para proponer medidas que permitan mejorarla en su esencia y lograr un mejor desarrollo, así como una verdadera consecución de objetivos estatales.

De esta manera, solo en medida que las estructuras y sistemas de la administración pública permitan una mayor participación de administradores de carrera y logren contrarrestar la corrupción en todos sus niveles se podrá evitar el deterioro constante de los órganos de gobierno con lo cual se logrará obtener una mayor colaboración y se podrá restituir la confianza del contribuyente respecto de los requerimientos y servicios públicos.

D) NOCIONES DE ADMINISTRACION DE PERSONAL.

La noción básica de la función de personal consiste en: apoyar las acciones encomendadas a las diversas áreas de la organización, mediante la obtención de recursos humanos, así como su inducción, orientación, retribución, identificación con los objetivos institucionales, capacitación, desarrollo y manejo de prestaciones, de acuerdo a los propósitos y políticas establecidas.

Para optimizar estas funciones el departamento de personal deberá efectuar algunas actividades básicas como son: reclutamiento, selección, contratación, traslados, ascensos, administración de sueldos y salarios, evaluaciones periódicas de puestos, valoración de méritos, coordinación de prestaciones sociales, planes de jubilación, motivación, detección de capacidades, vigilancia de medidas de seguridad, higiene industrial, así como recreo y descanso.

El empleado vende su fuerza de trabajo, corresponde al departamento de personal y a la correcta administración de éste al buscar que el pago de esa fuerza de trabajo se realice de manera justa y razonable.

El departamento de personal es de vital importancia en el funcionamiento administrativo de la Institución, pues aún cuando se cuente con los elementos materiales más eficientes, éstos serán siempre puestos en

marcha por los hombres, por lo que si no contamos con el personal ade
cuado y los medios motores de éste, bien administrados, tendremos se
rias dificultades para alcanzar los objetivos que nos hemos fijado.

El hombre como el elemento número uno del proceso productivo deberá
ser apoyado por una buena administración, para que de este modo él -
se sienta motivado a desarrollar un máximo de capacidad y eficiencia .

Corresponderá a la administración de recursos humanos del manteni-
miento de una alta moral en todos aquellos elementos que intervienen
en el proceso productivo, pues no debe olvidarse que un adecuado ma
nejo de las relaciones humanas se traduce en efectividad, al propiciar
entre los miembros de la organización una buena colaboración de equi
po; así las metas establecidas se tornan más fáciles de alcanzar y los
objetivos institucionales son comunes para todos .

En tal estado de cosas, el hombre forma parte de un proceso producti-
vo, pero no aislado, sino conjunto, en el cual cada miembro aporta su
esfuerzo para colocar uno a uno los peldaños que más tarde darán ori-
gen a una escalera, en cuya creación él formó parte importante .

El hombre motivado, con una elevada moral de trabajo, se le pueden -
distribuir cargas de responsabilidad con la seguridad de que las cump
lirá con un alto nivel de eficiencia y lo que es más importante, encontra-
rá su autorrealización en el desempeño de sus labores, impulsando a -

los demás miembros de la organización a seguir su ejemplo, que repercute positivamente en los propósitos de la organización.

E) LOS SISTEMAS DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL

En la administración pública federal se cuenta actualmente con cerca de un millón de trabajadores, en muy diversas especialidades y niveles jerárquicos.

Por regla general, en la mayoría de instituciones públicas el departamento de personal depende de los directores administrativos, en otras, principalmente en las dependencias centrales, directamente de la oficina mayor, no existiendo hasta el momento unificación de criterios para su ubicación, nivel jerárquico, ni para su denominación, pues se le conoce con distintos nombres (personal, recursos humanos, relaciones industriales, etc.)

De acuerdo a las funciones propias de éstos departamentos, no se tiene un criterio definido en este sentido, en algunos casos ni siquiera se tienen objetivos claramente señalados, además no se ha precisado al profesional más idóneo para su desempeño, ya que su responsable puede ser un psicólogo, un economista, un abogado, un administrador de carrera, un administrador empírico o simplemente alguien relacionado con la especialidad de la dependencia, un ingeniero, un médico, trabajadoras sociales, etc.

El reclutamiento de personal en la Administración Pública Federal, obe

dece a una práctica un poco "sui generis", pues de hecho no se busca los candidatos, sino que los candidatos son casi siempre los que buscan trabajo, son recomendados o propuestos por funcionarios, propios o ajenos a la Institución, así la selección se realiza en muy pocas ocasiones, la aplicación de test psicológicos, pruebas de aptitud y otro tipo de medios para la selección, queda prácticamente eliminada en los altos niveles y en muchos otros casos no se aplica por presiones políticas, falta de recursos, etc.

Los servicios médicos asistenciales en la mayoría de los casos no son proporcionados por instituciones de salud y seguridad pública, salvo algunos casos en que, además de esos servicios se cuenta con sus propias dependencias médicas o contratos con hospitales privados.

Para la capacitación, en algunos casos se cuenta con centros propios de la dependencia y en otros se condiciona a las instituciones especializadas del Gobierno Federal como el Centro Nacional de Capacitación administrativa dependiente del ISSSTE, aún cuando en la mayoría de los casos no se considera, primero las aptitudes del individuo, para en base a éstas, capacitarlo.

Administración de sueldos y salarios, para éste aspecto de gran importancia, en la administración central existen una serie de factores que determinan la política a seguir, y se olvida la calificación de méritos, -

la evaluación de los puestos, el manejo del escalafón, etc.

Estas y otras razones como son sistemas inadecuados de control, la mala investigación socio-económica, la baja moral del trabajo, así como la falta de motivación permanente, hacen que algunos de los sistemas de personal en la administración pública, se presenten como deficientes y anacrónicos.

En torno a esta idea, se debe reconocer también que en los últimos años el programa de reforma administrativa del Gobierno Federal ha tendido a mejorar este tipo de problemas.

Además si tomamos en cuenta que el número de servidores públicos pertenecientes al sector público federal es ya muy importante, se debe propugnar porque los responsables de la administración de personal, sean verdaderamente capacitados para el puesto, con lo cual podrán cumplir en una mayor proporción con el objetivo encomendado, levantando la moral del trabajador y haciendo que éste se vincule de una mejor manera con la institución a la que pertenece, con la cual podrá acelerarse el desarrollo de la administración pública, ya que el factor humano como antes se expuso, es determinante en el logro de los objetivos.

La buena capacitación en los niveles de supervisión media, el correcto

• adiestramiento a nivel operativo, la delegación de autoridad, el manejo adecuado de sueldo y salarios, la mayor libertad de acción y participación en la toma de decisiones, harán que el personal se sienta más motivado y ofrezca un mayor rendimiento.

F) ANALISIS DE CASOS

En el caso de nuestro país, la administración es ejercida por el ejecutivo Federal, cuya misión es precisamente los actos administrativos; por la misma complejidad del sector central, se ha hecho necesaria una división en distintas dependencias y abocadas éstas a materias distintas. Desde el punto de vista administrativo, el poder público está dividido en Secretarías de Estado y Empresas Descentralizadas, siendo las primeras las que nos ocupan:

Organización del Poder Ejecutivo Federal:

Presidente de los Estados Unidos Mexicanos

Secretario Privado

Estado Mayor Presidencial

Consejo de Ministros

Consejo de Salubridad General

Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos

Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas

Secretaría de Comunicaciones y Transportes

Secretaría de la Defensa Nacional

Secretaría de Educación Pública

Secretaría de Gobernación

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Secretaría de Comercio
Secretaría de Marina
Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial
Secretaría de Programación y Presupuesto
Secretaría de la Reforma Agraria
Secretaría de Relaciones Exteriores
Secretaría de Salubridad y Asistencia
Secretaría de Trabajo y Previsión Social
Secretaria de Turismo
Departamento del Distrito Federal
Departamento de Pesca

Tomando como la división que existe de las Secretarías de Estado de los diferentes órganos administrativos, haremos una comparativa de las funciones de personal, no es posible hacerla actualizada, ya que no ha salido el manual donde se anuncian los cambios sufridos por los diferentes departamentos de personal, para estos efectos, nos tendremos que referir al análisis realizado en el "Manual de Organización del Gobierno Federal del año de 1976" donde se tomaron los ejemplos de las Secretarías que actualmente están en funciones.

Dependencia. Secretaría de Comunicaciones y Transportes Ubicación del Departamento de Personal: Dependiendo directamente del Oficial

Mayor.

Denominación: Dirección General de Personal

Funciones:

"Realizar los estudios para la planeación de los recursos humanos con que cuenta la Secretaría y formular los proyectos de programas específicos, así como evaluar los resultados y ejecutar las modificaciones o ajustes".

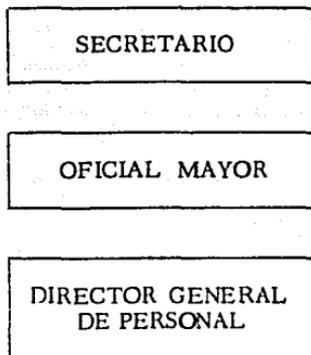
Efectuar análisis y valuación de puestos para determinar los requisitos de trabajo que deben exigirse en la Secretaría de acuerdo con la naturaleza e importancia de los mismos.

Establecer los criterios que permiten fijar el monto de las remuneraciones complementarias del personal.

Practicar exámenes de admisión y pruebas de carácter psicotécnicas a los solicitantes de empleo y efectuar pruebas de competencia a los trabajadores para el otorgamiento de ascensos o beneficios, y calificar sus resultados.

Tramitar nombramientos, movilizaciones, permutas, renunciaciones, bajas, suspensiones, sanciones, licencias y vacaciones del personal en la entidad, así como promover ascensos del mismo". (7)

ORGANOGRAMA



Dependencia: Secretaría de la Defensa.

Ubicación del Departamento de Personal: Depende del Oficial Mayor directamente.

Denominación: Dirección General de Personal.

Funciones:

"Formular el Detalle General del Ejército y Fuerza Aerea, controlar la documentación e identidad de todos los miembros del Ejército y Fuerza Aerea.

Formular estudios de Selección de Personal Militar para su reclutamiento". (8)

ORGANOGRAMA

SECRETARIO

EDO. MAYOR DE LA
DEFENSA

OFICIAL MAYOR

DIRECTOR GENERAL
DE PERSONAL

Dependencia: Educación Pública

Ubicación del Departamento de Personal: Dependiente del Oficial Mayor en línea directa.

(8) "Manual de Organización del Gobierno Federal 1976" p. 206

Funciones:

"Registrar y tramitar los nombramientos, bajas, licencias, permutas y movilización de los trabajadores de la Secretaría.

Coordinar las necesidades de personal entre las diferentes dependencias y proporcionar información respecto a los expedientes individuales que le sean solicitados por el Secretario, Subsecretarios, Oficial Mayor, Directores Generales y demás autoridades competentes.

Expedir constancias de nombramientos, hojas de servicio y demás documentos relacionados con el personal de la Secretaría.

"Efectuar análisis y valuación de puestos" (9)

ORGANOGRAMA

SECRETARIO

OFICIAL MAYOR

DIRECTOR GENERAL
DE PERSONAL

(9) "Manual de Organización del Gobierno Federal 1976" p. 224-225

Dependencia: Secretaría de Gobernación

Ubicación del Departamento de Personal: Depende directamente del Oficial Mayor.

Denominación: Unidad de Recursos Humanos.

Funciones:

"Formular los estudios necesarios en materia de recursos humanos.

Definir los objetivos de una adecuada administración de éstos recursos humanos.

Formular un programa anual de trabajo que especifique las actividades a desarrollar.

Diseñar planes, programas y proyectos a corto y mediano y largo plazo.

Diseñar mecanismos eficaces de coordinación de los recursos humanos a la implementación de sistemas avanzados de operación, supervisión y evaluación de los mismos.

Depurar los métodos y sistemas de selección de personal, procurando el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, atendiendo cada

una de las fases de este proceso: reclutamiento, entrevistas, test., etc.

Ejecución de programas de desarrollo personal a todos los niveles jerárquicos a través de medios idóneos de preparación: conferencias, cursos, mesas redondas, intercambios, becas, etc.

Desarrollar tareas que incrementen la cohesión profesional y humanizada de los miembros integrantes de un cuerpo administrativo.

Efectuar labores tendientes a fortalecer la vocación de servicio en los trabajadores, empleados y funcionarios vinculándolos a su centro de trabajo.

Realizar tareas relacionales tendientes a estimular psicológica y emocionalmente al ser humano trabajador, a efecto de crear un ambiente agradable de comprensión y colaboración en el que todos realicen el mejor de sus esfuerzos en el desempeño de las cotidianas funciones que les están encomendadas.

Llevar a cabo todas las actividades necesarias tendientes a establecer canales de comunicación y relación con otras entidades semejantes del sector público, así como en general con todo tipo de organismos o personas físicas y morales que cultiven el interés común por el desenvolvimiento de materias relativas a los recursos humanos.

Atender a todos los asuntos relativos a las relaciones laborales y públicas.

Dar a conocer a los interesados los movimientos de personal que se llevan a cabo previo dictamen de la sección de registro y archivo.

Llevar a cabo todas las actividades tendientes a promover los planes - y programas o proyectos que se pongan en práctica.

Motivar a la colectividad laboral para que participe activa y responsablemente en la realización exitosa y eficaz de los programas de recursos humanos en ejecución.

Desarrollar las campañas que con propósitos específicos se les encomienden.

Llevar a cabo proyectos editoriales que se traduzcan en boletines periódicos, revistas, guías técnicas y folletos que contribuyen a crear - una conciencia en torno a la importancia y valor de los recursos humanos.

Vincular a esta Unidad con los medios masivos de comunicación en las tareas de divulgación que fuese necesarios.

Llevar en forma minuciosa un registro de los Recursos Humanos de la Secretaría.

Mantener organizado un archivo de las actividades de la Unidad.

Mantener comunicación con la Comisión Mista de Escalafón. (10)

ORGANOGRAMA

SECRETARIO

OFICIAL MAYOR

JEFE DE LA UNIDAD
DE RECURSOS HUMANOS

Dependencia: Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Ubicación del Departamento de Personal: Dependiente de la -
Dirección General de Administración.

Denominación: Dirección de Personal.

Funciones:

"Llevar a cabo la planeación de Recursos Humanos de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Efectuar el reclutamiento, selección e inducción del personal.

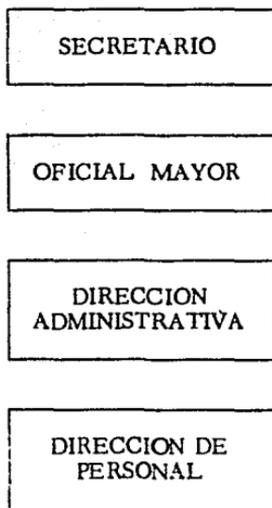
Promover la capacitación y desarrollo del personal.

Efectuar estudios de sueldos y salarios.

Vigilar el cumplimiento del reglamento de condiciones generales de trabajo y reglamento de escalafón.

Proporcionar información para la toma de decisiones en materia de personal". (11)

ORGANOGRAMA



(11) "Manual de Organización del Gobierno Federal 1976" p. 270

Dependencia: Secretaría de la Reforma Agraria

- Dentro de esta Secretaría no localizamos las funciones de personal en el Manual de Organización del Gobierno Federal.

Dependencia: Secretaría de Relaciones Exteriores.

No existe tampoco ninguna dirección cuya principal función sea la de administración de personal, sino como un agregado a las asignadas a la Dirección General de Administración, localizamos las siguientes:

"Llevar el control de personal de la Secretaría en sus ramas diplomáticas, consular y administrativa y dictar las reglas administrativas de observancia que sean necesarias para una más eficaz organización del trabajo, ajustándose en todo caso a los diversos ordenamientos legales aplicables.

Atender los requerimientos de personal administrativo de la Secretaría".

(12)

Dependencia: Secretaría de Salubridad y Asistencia

Ubicación: Dependiente del Oficial Mayor.

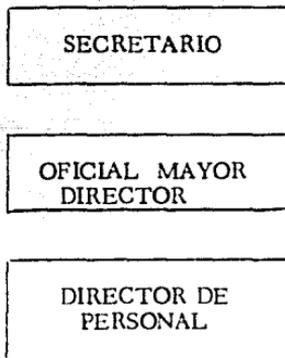
2) "Manual de Organización del Gobierno Federal 1976" p. 417

Denominación: Dirección de Personal.

Funciones:

"Integrar los registros completos y adecuados del personal que labora en la Secretaría; documentar con rapidez y exactitud los movimientos del personal y realizar el trámite respectivo ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público; concentrar y sistematizar datos masivos a plazas y personal" (13)

ORGANOGRAMA



Dependencia: Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

(13) Ibidem. p. 443

Dentro de la Dirección General de Administración, se menciona como funciones de personal: "Atender los asuntos relacionados con el personal de la Secretaría, Delegaciones, Subdelegaciones y Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, y de las Federales de Conciliación...

Tramitar los asuntos del personal, relación dos con sus prestaciones, ante las instituciones encargadas de proporcionarlas.

Atender las relaciones con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría". (14)

Dependencia: Secretaria de Turismo

No aparecen dentro del Manual de Organización en forma específica las funciones de personal.

Dependencia: Departamento del Distrito Federal.

Ubicación: No tiene tampoco dentro del organismo una ubicación preestablecida por el Manual de Organización del Gobierno Federal, dentro de la Dirección General de Servicios Administrativos se hace una somera mención de altas y bajas del personal.

(14) "Manual de Organización del Gobierno Federal 1976" p. 443

Creemos que en base a lo hasta ahora expuesto, nos podemos percatar de la falta de unificación de criterios que existe en cuanto a la Administración de Personal, no encontramos una base estable, para poder desprender una política adecuada con respecto a la localización de los departamentos de personal y sus funciones.

Así como podemos apreciar una disparidad en lo que se refiere a las funciones de los departamentos de personal en la Administración Pública Central, existen también una disparidad en cuanto a las políticas y los procedimientos de estos departamentos de personal. No se han dado los elementos necesarios para poder lograr una unificación de criterios en lo que se refiere a salarios, en el mismo puesto, nos encontramos aún dentro de la misma Secretaría diferentes sueldos, y si los comparamos con los sueldos de otras entidades, no son iguales. No son equitativas a las mismas responsabilidades, y son fijados en muchas ocasiones de manera arbitraria, dando ésto lugar a un descuento dentro del personal de la Administración Pública.

No queremos aparentar bajo ningún concepto, ser negativos, sino por el contrario marcar a manera constructiva algunas diferencias existentes en lo que se refiere al manejo de personal, lo cual hace que aún cuando el personal tenga habilidades no trate de desarrollarlas, y sobre todo no se trabaje con una motivación adecuada.

Falta además en la Administración Pública el empleo de técnicas adecuadas para que el empleado conozca a fondo los objetivos de la dependencia, del departamento y que de manera conjunta se incluyan los de él en lo personal para que se logre realmente una integración del hombre a la empresa. No obstante, que todos sabemos que el hombre que trabaja para la administración pública, debería estar profundamente orgulloso de poder prestar sus servicios en beneficio de su colectividad, lo cual representará para él una oportunidad plena de realización, sin embargo, la falta adecuada de inducción a las diferentes dependencias y sus objetivos no permite sentir que se busca esta realización mediante el trabajo.

La falta de liderazgo en los niveles de supervisión es otro de los problemas con los que se encuentra la motivación hacia el servidor público, así como los frecuentes cambios de personal directivo de las dependencias, lo cual no permite una integración adecuada. Esto aunado a la baja moral del trabajo existente, impide que el empleado trate de desarrollarse dentro de su empleo.

Desde luego no podemos tratar al servidor público como un solo hombre, e inclusive existen diferentes actitudes, dependiendo de los niveles jerárquicos y vemos que a niveles medios y superiores, las actitudes cambian sobre todo en los técnicos las encontramos positivas y de cam

bio, pero su permanencia en la dependencia, muchas ocasiones está con dicionada a una administración de un sexenio y éstos salen con el cam- bio; trayendo como resultado otra vez modificaciones y sobre todo para el empleado, un nuevo cambio de los dirigentes con todas las consecuen- cias que ésto acarrea para el trabajo.

El mal aprovechamiento en materia de ascensos al personal, es sin lu- gar a dudas otra de las razones por las cuales éstos no se motivan, no existe en México un servicio civil de carrera, como lo analizaremos - más adelante.

La imposibilidad muchas veces de sanciones y correctivos al personal por la oposición del sindicato, limita al supervisor usar éstas como - medidas de castigo a los elementos nocivos a la organización, dando - una seguridad irreal al empleado. y no obstante lo que suceda, si éste está bien con el sindicato, no es fácil sacarlo y sobre todo despedirlo, la influencia sindical en el sector público es muchas veces nociva para el desarrollo del mismo personal.

Como mencionamos al principio, esta presentación tiene como propósi- to, mostrar una realidad objetiva de algo que no se ignora, sino por el contrario con lo cual convivimos en forma real, y es una responsabili- dad del administrador, mejorar estas condiciones, no obstante que es difícil, ya que la planeación siempre será a corto plazo y dentro de una

administración con metas sexenales que es posible que el siguiente período cambien y se comience con nuevas reglas del juego.

CAPITULO II

- A) QUE ES MOTIVACION
- B) LA OBRA DE ELTON MAYO
- C) TESIS DE MASLOW MC. GREGOR , HERZBERG
- D) CONCEPTUALIZACION DE MOTIVACION
- E) COMPORTAMIENTO HUMANO

A) QUE ES MOTIVACION

En este capítulo trataremos la motivación, tomando en cuenta algunos criterios psicológicos para poder tratar de llegar a una definición válida.

P. T. Yong nos marca en su libro "Motivation and Emotion" que el concepto de la motivación es sumamente amplio y que ha sido necesario reducirlo, destacando que los aspectos más importantes son el energético, de regulación y de dirección, pudiendo deducir a manera general que el estudio de la motivación, es simplemente la búsqueda de los determinantes de la actividad humana o animal; considera a la motivación como el proceso para despertar la acción, sostenerla en progreso y regular al patrón de actividad.

Gardner Murphy sostiene que motivación, es el nombre general que se da a los actos de un organismo, que estén en parte, determinados por su propia naturaleza o por su estructura interna.

N. R. F. Maier empleó el término motivación, para caracterizar el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona.

D. O. Hebb indicó que el mayor problema que se enfrenta el psicólogo cuando se refiere al término de motivación, no es despertar la activi-

dad, sino darle un patrón y dirigirla; refirió así a la motivación como la existencia de fases organizadas, a su dirección y contenido, y a su persistencia en una dirección dada o su estabilidad de contenido.

Atkinson se refiere al término motivación, como una actuación y una tendencia a actuar producir uno o más efectos. La motivación subraya la fuerza final de la tendencia de la acción, que la persona experimenta como yo quiero.

Maslow indica que la condición motivacional en el ser humano es constante, nunca termina, fluctúa y es compleja, pues constituye casi una característica del organismo.

Para Brown, la motivación puede ser observada como una combinación de fuerzas que mantiene la actividad humana.

Dentro del proceso productivo, no podríamos hacer referencia a motivación, sin definir los motivos que para W. J. Castro deben ser entendidos como las causas que influyen para tomar una acción o asumir determinados criterios.

Para Arias Galicia, el concepto de motivación es "Lo que está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo". (1)

(1) Arias Galicia Fernando "Administración de Recursos Humanos" p. 65

"Una situación de motivación tiene un aspecto objetivo y otro, el subjetivo, es una condición en el individuo que se llama necesidad, impulso o deseo. El objetivo es un objeto fuera de él, que se puede llamar incentivo o fin... el hambre por ejemplo, es una necesidad y el alimento un incentivo o un fin... los seres humanos trabajan si han aprendido que con las actividades consiguen incentivos que satisfacen necesidades... debe haber una necesidad y un incentivo adecuado. Las necesidades pueden producir por sí mismas una conducta desasosegada, pero esta conducta está por lo general en contraposición con la conducta motivada que se dirige a un incentivo, motivada hacia un objetivo... La mayor parte de la conducta de un hombre está guiada por incentivos llamados algunas veces motivos, que cualquier cosa asociada con el objetivo puede servir como sujeción para él... la prestación del mismo incentivo puede presentar una situación de motivación más intensa en los individuos en que la necesidad es mayor; que el individuo en que la necesidad es débil". (2)

Un análisis de las diferentes definiciones de la motivación, a partir de los criterios anteriormente reseñados, nos permite decir que la motivación es: el proceso que permite crear en el hombre la aspiración a

(2) Maier R. F. Norman "Psicología Industrial". p. 351-353

cumplir con ciertas metas, mediante las cuales satisface su desarrollo, una vez que estén cubiertas sus necesidades mínimas; por tanto si logramos crearle nuevas necesidades haciendo que trate de aprovechar al máximo su propia capacidad de trabajo, por que con ello sienta que se está realizando, en ese momento podremos decir que lo estamos motivando y obtendremos un mayor aprovechamiento de su capacidad y posibilidades de autodesarrollo.

Conviene hacer una diferencia entre motivación y manipulación, pues la segunda se presenta de una manera unilateral y solamente beneficia a la institución; en el caso de la motivación, el beneficio es bilateral, es decir, comprende, institución y empleado; a éste se le permite participar en la fijación de las metas y siente que al lograrlas, los resultados obtenidos representan tanto para él como para la institución, logros y buscará su propia realización, con lo que beneficiará a la institución y a la vez que obtendrá una satisfacción personal. En consecuencia, se integrará de tal manera al proceso productivo, que sus logros estarán estrechamente vinculados a los de la institución. Para lo cual deberán abrirse los caminos ascendentes y descendentes de información y permitir a los empleados la participación en la fijación de metas, que pueden adoptar como propias, lo que implica integrar más la labor de equipo en la que todos participen, fomentando el reconocimiento a la contribución de cada miembro en la consecución de los re-

sultados de la organización.

La motivación nos permite hacer que el empleado no solo trabaje por cumplir y que trate solamente de llegar a los requisitos mínimos para no ser castigado, sino por el contrario que se esfuerce por tratar de alcanzar retos y ser reconocido por la institución, ya que el hombre por su propia naturaleza no queda satisfecho del logro de una meta, sino al haberla alcanzado, comenzará a pensar en una nueva, de tal manera que ésto despertará en él una conciencia de superación y no el simple temor al castigo.

No es desde luego la motivación una panacea, ni un fenómeno que pueda obtenerse de una forma aislada dentro del proceso productivo, aunado a él deberá presentarse también el de la capacitación, con ello se logrará aprovechar la destreza de nuestro personal, facilitando a la vez su propio desarrollo.

La motivación dará una dirección a la conducta, para hacerla avanzar y priorizarla de acuerdo a los objetivos propuestos con anticipación; ya que dentro del proceso productivo, es muy importante para el hombre formar parte del grupo y, cuando éste grupo está motivado para lograr los objetivos, hará que los que entren a él, se sientan parte activa y luchen por alcanzar los propósitos colectivos, pues de esta manera se sentirán importantes y seguros.

Por definición, diremos que la motivación en la creación de nuevas me
tas, para alcanzar determinados objetivos de manera dinámica generan
co en la persona, un estado de satisfacción al lograrlos.

B) "LA OBRA DE ELTON MAYO"

En el año de 1924, se inician las investigaciones de la Western Electric Company de Chicago; a invitación del Ingeniero Penock, se presenta un grupo de investigadores de Harvard, con el propósito de realizar algunos estudios sobre productividad, hasta la fecha que comienza el experimento conocido con el nombre de Hawthorne, a cargo de los entrevistadores y analistas del Instituto Nacional de Investigaciones, no se había dado ninguna importancia a lo que se domina moral de grupo.

En un principio para buscar aumentos en la productividad, solamente se tomaron en cuenta los factores físicos, como la luz, humedad, materiales de trabajo, etc., sin embargo, este experimento que tuvo una duración aproximada de cinco años, produjo cambios de gran trascendencia al precisar el significado de las relaciones humanas dentro del proceso productivo, como consecuencia de las minuciosas observaciones y las inusitadas conclusiones obtenidas en Hawthorne.

Elton Mayo se abocó primordialmente a conocer la moral de los grupos existentes, identificados éstos, después observó sus reacciones. La planta de Western Electric, tenía a su personal con salarios arriba del promedio en la industria, sus prestaciones eran mayores, y sin embargo, su productividad no era la esperada.

Después de efectuados los primeros reconocimientos del personal, se seleccionaron algunos departamentos para participar dentro del experimento a realizar, asimismo se aplicaron encuestas, que se hicieron de acuerdo a las siguientes indicaciones, según el propio Mayo.

- 1.- Presente toda su atención a la persona entrevistada y haga le evidente que así lo está haciendo.
- 2.- Escuche, no hable
- 3.- Nunca discuta; nunca dé consejo.
- 4.- Preste atención
 - a) Lo que desea decir
 - b) Lo que no quiere decir
 - c) Lo que no puede decir sin ayuda
- 5.- Mientras escucha, trace provisionalmente y para corrección subsecuente el patrón (personal) que está exponiendo ante usted. Para comprobación, resuma de vez en cuando lo que se ha dicho y hágalo para su comentario (p. ej. esto es lo que me está diciendo?) haga ésto siempre con la mayor precaución: ésto es, aclare, pero no añada ni cambie sentido.
- 6.- Recuerde que todo lo dicho se tiene que considerar como un secreto personal y no divulgarse (ésto no impide la dis-

cusión entre colegas profesionales. Ni tampoco alguna forma de informe público cuando se ha tomado la precaución debida)". (3)

La idea fundamental del experimento no era la revisión de elementos físicos, sino los motivadores que psicológicamente afectan al estado de ánimo de los obreros, tanto en su comportamiento individual y como en su relación con el grupo.

Para la realización del estudio, primeramente se dividió a la empresa en dos grupos, con uno se experimentó y el segundo sirvió de observador, al primero de éstos, se le modificaron algunas condiciones físicas, como la intensidad de la luz, humedad, ambiente, etc., sin embargo, la producción de éste siempre fué en aumento, así mismo se percataron los investigadores que la producción del segundo grupo, que no sufrió modificación alguna, también aumentó.

Posteriormente se realizó una selección de obreras, aislándolas del grupo y fueron puestas en observación, se les colocó en el armado de rele, para el experimento se usó como parámetro productivo, que el mismo -

(3) Mayo Elton "Clásicos en la Administración" Compilación Merrill Harwood F. p. 366-367

número de obreras con una semana normal de 48 horas, sacaba una producción de 2,400 piezas por una jornada semanal, al comienzo del experimento los investigadores aplicaron un sistema de remuneración a destajo, y la producción aumentó. Establecieron dos jornadas de trabajo durante el día, proporcionando un descanso a la mitad de cada una de las jornadas, y la producción continuó aumentando; determinaron un mayor número de descansos y las obreras se quejaron por frecuentes interrupciones en las jornadas de trabajo permitiendo la salida media hora antes de lo normal y producción se elevó durante el descanso de media jornada matutina era servido un refrigerio a las obreras y la producción tuvo otro aumento, fueron suspendidas todas las concesiones otorgadas - regresaron a su jornada normal de trabajo y aún éstas circunstancias la producción tuvo un aumento del 25% sobre la cantidad inicialmente producida por el mismo grupo que era de 2,400 reales por semana de trabajo, y entre ellas se exigió una mayor productividad. En el tiempo - en que estuvo en observación este grupo, las obreras no tenían ninguna presión, sino que por el contrario eran libres de entrar o salir en el momento en que lo determinaran, no se les implantó método específico para el trabajo, y tampoco existía supervisión, con ello se buscó el dar libertad y romper con la monotonía del trabajo habitual, permitiéndoles usar su propio criterio en el trabajo.

Constantemente se les sometió a exámenes médicos regulares para co-

Para conocer el estado de fatiga, se medía en cortos períodos del día la intensidad de la luz, el grado de humedad del ambiente, el viento y el aire circulante en el cuarto, etc.,. El Grupo de investigadores determinó - que estos factores no eran tan importantes, sino que la actitud del empleado u obrero, era la decisiva en su productividad y ésto definió su relación con respecto al proceso.

Ya con el conocimiento de este fenómeno, los investigadores comenzaron una serie de encuestas que al principio no dieron resultados esperados, pues, las mismas estaban dirigidas; se elaboraron solamente guías para entrevistas personales, con lo que se buscó evitar la inhibición en los obreros y que fueran ellos realmente los que dijieran cuáles eran las cosas que les molestaban.

A través de las guías pudieron percatarse de la existencia de una verdadera organización obrera, la cual no permitía el aumento de producción, ésto lo comprobaron en el cuarto de alambres, que tenía una producción de 6,000 piezas por día, no obstante que podría de acuerdo con su capacidad, producir un 15% más de los que se obtenía, la investigación los condujo incluso a conocer un código que existía, dentro de los obreros en el cual se decía que aquél que trabaja demasiado es un rompetetas, si no trabaja al mismo ritmo es un simulador. No se debería dar a conocer al supervisor nada que perjudique a los compañeros

y si se tiene la investidura de inspector, no se debe actuar como tal. Existían algunos líderes natos dentro del grupo encargados de aplicar sanciones a los que se atrevían a infringir el código.

El conocimiento de tales condiciones a partir de las investigaciones de Elton Mayo y su grupo, abre una nueva etapa dentro de la administración de personal, pues ya no solo serán tomados en cuenta los elementos físicos para la producción, sino se comienza a estudiar en forma especial la organización informal del grupo, la cual se convierte en el elemento principal y deja los factores físicos en segundo plano.

El hombre que es eminentemente político, en su convivencia con otros trata de agruparse, y es en los grupos de trabajo donde existen las causas de una baja moral con relación a la producción, los líderes harán una labor de sabotaje, y todos los miembros que no secunden esta actitud, serán repudiados por el conjunto, por lo que no pudiendo permanecer aislados del grupo, deberán rectificar y modificar su actitud.

Cuando un grupo de trabajo no es tomado en cuenta para las resoluciones que le afectan directamente, éste piensa que lo están desplazando y utilizando, con lo que su reacción es negativa, con referencia al criterio Marxista sobre el particular nos dice que los obreros al encontrarse despojados de su trabajo a cambio de un salario, se convierten en enemigos naturales de la clase explotadora, la cual ostenta la pro-

propiedad de los medios de producción generando una contradicción por el carácter social de la producción es el carácter privado de la apropiación que conduce a un antagonismo entre trabajadores y propietarios.

Por el contrario cuando el trabajador es tomado en cuenta, para el logro de los objetivos de la organización, siente que al conseguirlos colabora a su realización en forma individual, y se integra e identifica con el grupo de trabajo al que está adscrito, encontrando que no es solamente el sueldo el único incentivo por el que trabaja, sino también lo hace por lograr su propia realización como ente productivo, la actitud cambia y la moral del grupo se eleva y los líderes natos, existentes en la organización colaboran al logro de los objetivos.

De nada servirá buscar los mejores métodos represivos, contar con los más eficientes analistas de tiempos y movimientos, si la actitud del empleado es negativa y no está dispuesto a cambiarla.

A raíz de este cambio en el método de investigación provocado por Mayo y sus colaboradores se puede concluir que si el grupo cuenta con los elementos materiales ideales pero una moral baja, de nada servirán todos los cambios físicos que se realicen, es necesario entrar de lleno al problema de la moral. buscar los caminos adecuados para lograr técnicas de automotivación con lo que el grupo tratará de trabajar en favor de la producción y los individuos que no se integren a este proceso, serán rechazados.

C) TESIS DE MASLOW, Mc. Gregor, Herzberg

En este inciso presentaremos algunas teorías que ayudarán a comprender más claramente la naturaleza humana, en relación con el trabajo y su medio circundante, para lo cual las teorías de Maslow, Herzberg y Mc. Gregor, nos pueden ser de más utilidad para visualizar claramente este cometido, pues actualmente son escasas las investigaciones que sobre motivación en México existen, lo que impide conocer con precisión cuales son las actitudes de conducta de los trabajadores mexicanos en su ámbito de actuación.

En el caso de las teorías de motivación, no es fácil trasplantar las de un país a otro, ya que la actitud y los intereses de los trabajadores -- siempre será distinta, a los trabajadores norteamericanos, se les motiva de diferente manera que a los japoneses o que a los mexicanos.

No obstante lo anterior, consideramos que las tesis de los autores que aquí presentamos, facilitarán una captación más diáfana de la actitud del trabajador frente a la empresa y de la empresa frente a su grupo de trabajo.

Podemos afirmar que para el trabajador se sienta motivado, no debe -- existir manipulación, sino que se debe permitir su participación de acuerdo a los objetivos de la empresa y canalizar sus intereses, pues de

esta forma buscará su realización, y la autorrealización en el trabajo trae como consecuencia una competencia sana, con la que se puede mantener una constante motivación orientada al logro de nuevas metas.

Una de las soluciones más adecuadas al ausentismo, rotación de personal, sanciones frecuentes dentro de la empresa, baja productividad y otros síntomas similares, es emplear la motivación y el mejoramiento de la moral del individuo, como recurso para mantener posibilidades de realización personal en el desarrollo de las actividades, para los elementos que están participando en las acciones. Cuando una unidad administrativa no está trabajando como es debido, nos encontramos con problemas, a los cuales tenemos que proponer soluciones, que en algunos casos efectuamos por medio de castigos, situación que no mejora la moral del grupo, sino por el contrario la deprime; pues el hombre, a diferencia de los animales, cuando ha satisfecho una necesidad, no reposa, por el contrario busca nuevos obstáculos para vencerlos, su dinamismo lo seguirá impulsando a logros mayores, esto coincide de alguna manera, con los puntos de vista que señalan en sus estudios los pensadores que a continuación exponemos.

DR. ABRAHAM MASLOW

La teoría de Maslow indica que el hombre tiene una escala o grupo de necesidades a satisfacer, estas necesidades, pueden ser sintetizadas en

lo que se conoce con el nombre de pirámide de Maslow; dentro de la cual las necesidades son jerarquizadas por grupos, y no es, sino hasta que un grupo está razonablemente satisfecho, cuando se presenta el otro; aún cuando en algunos casos no existe una separación tajante, sino que se llegan a mezclar unos con otros, de tal forma que impulsan al hombre a no estar estático, sino por el contrario, actuar en forma dinámica, para poder constantemente satisfacer sus necesidades.

El primer grupo de necesidades encontrado por Maslow, son las que domina fisiológicas, y se conocen también como primarias; por sus características nos producen algunas sensaciones de carácter físico y su satisfacción deberá ser inminente, pues no podremos esperar largo tiempo a resolverlas, estas necesidades se identifican con el hambre, el frío, la falta de techo, la sed, etc.. las cuales modificaron por completo la conducta del hombre mientras no las resuelva, cuando una persona tiene hambre, solo pensará en resolver este problema y su utopía sería el encontrar un lugar en donde todos tuvieran que comer; aún cuando estas necesidades son de tipo cíclico, una vez resueltas no nos molestarán, sino hasta un tiempo determinado y de nueva cuenta las tendremos que solucionar.

El segundo grupo, una vez resuelto el primero, se presenta con las necesidades de seguridad, que están muy controladas por la sociedad actual, sin embargo, cuando llegan a presentarse debemos resolverlas -

de manera inmediata, como ya apuntamos. En la sociedad contemporánea este grupo, adapta una serie de elementos tendientes a reducirlo, aún cuando no se haya resuelto del todo; no obstante ha permitido al hombre no tenerlas presente constantemente, como sucede en el caso de los infantes, cuyas necesidades de seguridad son muy notorias. Si el hombre tuviera que presentarse a situaciones angustiosas y de pánico al transitar por las calles, no pensaría más que en la manera de resolver estas situaciones; y contar con los medios que de alguna forma le permitirán transitar libremente y con tranquilidad. Esta seguridad que el hombre encuentra al salir a la calle, al transitar y al enfrentarse a muchas situaciones que en otra forma le presentaría peligros insoportables, lo hace encontrar cierta tranquilidad y le soluciona en buena medida sus necesidades de seguridad.

El grupo de necesidades de posesividad y amor, aparece cuando tenemos satisfecho el de seguridad, este grupo, tiene la característica de hacer notar la falta de afectividad por parte de una novia, amigos, familia, esposa, hijos, etc., la necesidad de pertenecer a un grupo, de ser parte integrante de él y olvidar que cuando se tuvo hambre, el amor era visto con desprecio e indiferencia.

Estos factores de posesividad son de suma importancia para el ser humano, y se afirma que la mayoría de los conflictos de tipo psicopatológico, tienen su origen en desajustes causados por insatisfacción de es-

tas necesidades, tornándose en problemas de conducta.

El cuarto grupo se refiere a las necesidades de estima y se compone por dos tipos distintos, el primero de ellos es el de autoestimación, el segundo ser estimado por los demás, para el primer grupo será necesario disponer de los elementos que nos presentan ante nosotros mismos como nos gustaría ser, ésto es lograr autoconfianza, más capacidad, autosuficiencia, deseo de superación; para este grupo será necesario contar con el aprecio de los demás.

Al tener todos los grupos anteriores de necesidades satisfechos de manera razonable, se nos presenta el grupo de la Autorealización; en este grupo se deberá hacer una búsqueda del Auto-desarrollo, el pintor deberá buscar, en su propia actividad, una realización de sí mismo, el deportista la buscará en el campo deportivo, por ello es que esta autorealización se ve frustrada en el trabajo industrial, en el cual la producción de un hombre se diluye entre muchos y no siente una realización plena.

Desde luego en este análisis, no trataremos más que de hacer un esbozo general de las teorías de Maslow, Mc. Gregor y Herzberg, no las criticaremos, ni las apreciaremos, sino las presentaremos como un mero punto de partida para la teoría motivacional.

LA TEORIA DE MC. GREGOR

Uno de los aspectos más importantes de la tesis de Douglas Mc. Gregor es precisamente su teoría "X" y "Y", mediante estas teorías nos presenta un panorama de actividad del hombre en base a los estímulos que recibe dentro del proceso productivo, la teoría "X" es desde el punto de vista tradicional del manejo del personal, donde se usa como estímulo el castigo y la represión, en la teoría "Y" hace algunos enfoques distintos y se fundamenta en la integración del proceso productivo.

En la teoría "X" es el enfoque tradicional de la dirección y control. En esta parte de su teoría, Douglas Mc. Gregor, nos dice que:

1. - El ser humano siente una repugnancia intrínseca por el trabajo, lo evitará siempre que pueda, se puede decir que a la gente no le gusta el trabajo; deberá el administrador con su acción contrarrestar esta tendencia humana innata en los individuos.
2. - Como a los hombres no les gusta trabajar, se les deberá tener bajo amenaza de castigo para que trabajen, no tener principio de "manga ancha" y hacerlos que estén en continua acción.
3. - El ser humano común prefiere que lo dirijan, desca su seguridad y no le gustan las responsabilidades. A las personas les agra

da ser dirigidos, no tienen iniciativa propia, esta es la expresión de una masa sin deseo de superación.

La teoría del "Palo y la Zanahoria" no tendrá ningún resultado cuando el hombre tenga un grado de subsistencia adecuados, y por lo tanto es tará motivado por otro tipo de necesidades, no los de tipo fisiológico.

Mc. Gregor nos indica que ha partir de los últimos veinte años han exis tido algunos cambios importantes en el manejo de los recursos humanos, la empresa se preocupa en forma predominante por el desarrollo de su personal, se usan métodos más humanitarios para el trato a los traba jadores, es en este contexto donde tiene su aplicación la teoría "Y", a base de técnicas de motivación a los trabajadores indica que:

A la gente le parece natural el trabajo, no le gusta ni le disgus ta, sino que sus experiencias de satisfacción o de insatisfac- ción, son las que determinan su actitud.

- 2.- La amenaza de castigo y los controles externos no son los ex- clusivos medios de encausar el esfuerzo humano, y llegar así a los objetivos de la organización; el hombre se controla a sí mismo al comprometerse a cumplir algunas metas.
- 3.- El hombre se compromete a la realización de los objetivos de la organización, cuando éstos satisfacen sus propios logros, -

cuando siente que con ello genera su autorrealización.

4.- El ser humano no rehuye a las responsabilidades, sino por el contrario, siempre buscará nuevas responsabilidades, si es que las rehusa o rehuye se debe a experiencias anteriores negativas.

5.- El ingenio y la capacidad creadora para resolver la problemática de la organización, no es característica de un pequeño grupo, por el contrario, encontramos esta tendencia en un gran sector de la humanidad.

6.- La vida industrial actual, nos demuestra que no se está utilizando el potencial humano en toda su capacidad.

Dentro de la teoría "X" y la teoría "Y" podemos encontrar -- grandes diferencias en el manejo de los recursos humanos de la organización.

La teoría "X" plantea como primordial elemento, el uso de - controles externos para su manejo, en el caso de la "Y" la principal característica es precisamente la integración del individuo en la organización, y que de esta manera el hombre se automotiva, pues siente que al ver realizados los objetivos de la organización, se realizan los propios y ésto lo considera como

logro de sí mismo.

TEORIA DE HERZBERG

La teoría de Herzberg es sin lugar a dudas una de las teorías más conocidas, de las que se han denominado teorías gerenciales. En su obra "MOTIVATION TO WORK" expone sus principios y hace una diferencia entre las necesidades, a unas las denomina de higiene o de mantenimiento y al segundo grupo las identifica como necesidades de Motivación.

Como higiénicas, nos marca las del tipo primario, ligadas con la naturaleza animal del ser humano, no con las facultades superiores. Son necesidades que desde luego tienen que dejarse satisfechas, y constituyen una plataforma para las necesidades de motivación.

El grado de efectividad de una persona en su trabajo, depende del grado de satisfacción de sus necesidades higiénicas y de motivación. Estas últimas (desarrollo, logro, responsabilidad y reconocimiento), se satisfacen llevando a cabo los conceptos que se indican en la gráfica como necesidades de motivación.

Las necesidades higiénicas (físicas, sociales, status, orientación, seguridad, económicas), las cuales se satisfacerán cuando hemos cubierto lo que aparece en la gráfica como necesidades de higiene.

"GRAFICA - SINTESIS DE MOTIVACION E HIGIENE" (4)



4) Tomado de la carpeta del IV Seminario de Planeación del Grupo Nacional.

Habrá de cubrir las necesidades de higiene para poder sobrevivir y sa
isfacer las de motivación para contraer el significado positivo del trau
bajo y la esencia misma de la existencia.

"Básicamente la teoría dual dice que los factores intrínsecos o perteneu
cientes al puesto, tales como responsabilidad, iniciativa, etc., cuando
est n presentes, motivan favorablemente al personal; es decir, causan
satisfacción, pero que su ausencia no cause insatisfacción. En camu
bio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto,
como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes. -
En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentales es poru
las personas en el medio (físico o social) del trabajo le causan insatisu
facción; pero contar con todas las comodidades y climas emocionales -
adecuados no le causan satisfacción". (5)

En base a la síntesis de la teoría de Herzberg, se puede afirmar que pau
ra la realización personal es muy importante satisfacer las necesidau
des de motivación, en tanto que para las de su subsistencia debe atenu
derse las de higiene.

(5) Arias Galicia Fernando "Op Cit". p. 73

D) CONCEPTUALIZACION DE MOTIVACION

"La conducta que se expresa representa la realización de un hombre -- mientras que sus necesidades para conducirse representan sus aptitudes, por supuesto las aptitudes pueden conocerse solo por el estudio de la realización". (6)

"El motivo es una razón para expresar una aptitud determinada, así po demos controlar los motivos de los hombres, podemos controlar la con ducta que expresen... La sola limitación del grado de este control, - es que no se puede limitar a ningún individuo a hacer lo que es incapaz de hacer. La motivación entonces es una forma de expresar una apti tud que el individuo ya posee". (7)

La motivación es despertar en el individuo el deseo de manifestar, a - través de la realización, sus propias aptitudes; en base a la motivación que el hombre posea, tratará de incrementar sus aptitudes y desarro - llarlas para el logro de nuevos y mayores objetivos, lo que propiciará el alcance de todos los fines que estén de alguna manera asociados a - sus propios logros, el hombre puede estar más motivado si la consecua-

(6) Maier R. F. Norman "Op Cit" p. 350

(7) Ibidem p. 350

ción de un objetivo determinado, da de alguna manera solución a una necesidad en él manifiesta, la motivación pues, será el mantener en forma constante la creación de esas necesidades.

Desde luego, que no todos los incentivos podrán funcionar igual en todos los hombres, ni todas las necesidades serán solucionadas con los mismos incentivos, debemos proporcionar a cada necesidad, un incentivo adecuado.

Aún existiendo incentivos adecuados para el logro de los objetivos existirá la limitación de la capacidad de los elementos con que contamos, nadie es capaz de lograr lo que su capacidad no le permite, la motivación lo hará darle una dirección a su propia conducta en base a la expresión de sus propias aptitudes.

Tomando en cuenta ésto, se puede sintetizar diciendo que la motivación es el deseo en el individuo de mostrar sus propias aptitudes, estar receptivo a la capacitación para incrementarlas y desarrollarlas para conseguir el logro de nuevos objetivos, a los que debe orientarse creando en él nuevas necesidades.

Cuando hablemos de incentivos o metas, éstos deben ser de tal intensidad, que motiven al personal a poner en juego toda su habilidad para alcanzarlos, eligiendo para ello la conducta positiva a el proceso produc-

tivo, elevando la moral del grupo.

Los objetivos o incentivos, deben mediante un esfuerzo y una conducta dirigida, ser alcanzados, para satisfacer además una necesidad presente, con lo cual se motiva la conducta individual.

Existen algunas diferencias de criterio respecto a si las necesidades naturales, son motivadoras o no de la conducta, para algunos si lo son y para otros no son más que una conducta manifiesta por una necesidad que sentimos en el cuerpo y no una conducta motivada; al respecto - - Maier nos dice: "Algunas necesidades son inherentes a la naturaleza del organismo y se dan en todos los animales; estas necesidades pueden llamarse naturales o innatas, puesto que su aparición es bastante independiente de las experiencias pasadas. El hombre, la sed, el instinto maternal, los impulsos, los impulsos sexuales y quizás en el hombre la curiosidad (el techo y el abrigo)" (8)

Desde luego, si se considera que la motivación debe ser exterior, no se puede decir que es una necesidad que nos hace expresar una conducta, al ir sintiendo las necesidades en nuestro organismo, tratamos para nuestro bienestar, el tenerlas satisfechas, y si atendemos a la propia -

(8) Ibidem p. 350

idea de motivación, nadie tratará de satisfacer de más ninguna necesidad, pues si lo hiciera, en lugar de satisfacerla, crearía un conflicto; si para satisfacción de nuestras necesidades de comer, comemos en exceso, ésto nos crea conflicto, si para satisfacer nuestra sed bebemos en exceso, se provocará un malestar.

Existen algunos factores motivacionales que son necesidades adquiridas, estas necesidades se desarrollan en el hombre, permitiéndole vivir motivado hacia nuevos objetivos, una vez que se han satisfecho unos aparecen otros y de esta manera la motivación es un proceso constante hacia la superación.

Existen necesidades tales como las de pertenecer a un grupo, ser parte de una sociedad, ser estimado por la colectividad, etc., cuando el trabajador es parte del grupo y está motivado al logro de objetivos, él mismo sentirá esos objetivos como un reto para sí, ya que son un reto para su grupo, si por el contrario el trabajador se ve obligado a formar parte de un grupo para no sentirse repudiado, y en éste la motivación no existe, su moral es baja y no tiene ningún objetivo propio, se integrará al grupo y no tendrá tendencias al logro de los objetivos, por el contrario, intentará mantenerse dentro del grupo, no permitiéndose su desarrollo.

El hombre a través de la experiencia, adquiere nuevas motivaciones que

van modificando, y dirigiendo su conducta hacia la satisfacción de nuevas necesidades adquiridas. Al ver que sus vecinos poseen un vehículo, o de uno más nuevo, después un segundo vehículo, un chofer, etc., irá modificando su conducta en la medida que satisface sus necesidades, en la satisfacción de nuevas necesidades que irá adquiriendo a través de nuevas experiencias.

Existen motivadores dentro del trabajo, que hacen que el hombre trate de lograrlos para sentir alguna satisfacción, si conseguimos esta satisfacción de necesidades sea constante y podemos hacer que esa cadena sin fin siga dando motivos de superación a los trabajadores, empleados funcionarios; lograremos una conducta positiva dentro de la empresa. Al tener conciencia de esto, el trabajador busca su superación personal, pero con ello hace que se eleve la moral del grupo, para lograr una armonía dentro del proceso productivo. Al presentarle al hombre nuevos objetivos, estamos motivando su comportamiento, al sentir logros y tener nuevas metas, él mismo estimulará su conducta al logro de los objetivos, tanto de la empresa como los propios.

La inducción al empleado nuevo con relación a la empresa y a sus objetivos, al resto del personal, a las políticas, a los sistemas, al conocimiento mismo de la organización, es muy importante para su motivación, esta misma introducción debe hacerse con los que han sido promo-

vidos o ascendidos dentro de la misma empresa.

El salario no es sino una mera retribución contra la prestación de un servicio, al empleado desde luego no lo compramos o adquirimos a cambio de dinero, éste no es sino un satisfactor, de ahí que solo sea una parte del proceso motivacional y quizás una de las de menos importancia. Muchas veces es más importante para el trabajador el cambio de designación y de puesto que el aumento de salario.

Al empleado que recibe una introducción o inducción adecuada a la empresa, en el puesto, en el grupo de trabajo, su tarea se hará más fácil y no sentirá el hecho de que no es parte integrante del grupo, sino por el contrario que el grupo se preocupa por los nuevos ingresos.

El fijar incentivos para que éstos sean alcanzados por los empleados, sin que esto sea lucha de uno contra otro, sino una superación de sí mismo, con lo cual no se experimenta derrota, sino una nueva esperanza por el logro de los incentivos, no buscar que la gente tenga miedo al castigo y que sin hacer ningún esfuerzo realice lo mínimo para no ser castigado, por el contrario hacer que todos se esfuercen para lograr las metas y los incentivos, haciendo entonces un cambio positivo de la mentalidad individual. El usar solamente el castigo para el personal, será desde luego una administración por crisis, no siendo éste el sistema más adecuado de motivación.

Desarrollar la actividad del personal, fomentando su participación dentro del proceso productivo, crear incentivos para captar sus sugerencias, hacerle llegar la información adecuada, y proporcionar a todos los niveles información de lo que hace y porqué se hace en la organización, cuales son los logros hasta la fecha y cuales serán los próximos para que todos cooperen para lograrlos, fomentar la participación activa en la toma de las decisiones por parte de los afectados, haciendo reuniones en las cuales intervengan activamente en el planteamiento de soluciones a los problemas que la atañan.

Dar oportunidad de desarrollo de acuerdo a capacidades e intereses dentro de la organización, no limitar las posibilidades de ascenso, nuevos nombramientos, aumentos de salario y prestaciones, solo a algunos miembros del grupo, por el contrario, crear las condiciones para que todos sean un posible aspirante al ascenso.

El renglón de capacitación también es muy importante, e inclusive se confunde en algunas empresas con la propia motivación, sin embargo, a través de algunos análisis se ha podido observar que todos los esfuerzos que hagan por la capacitación, serán inútiles si no se cuenta con el interés del personal, pues en caso contrario éste, no solo no la tomará en serio, quizás ni siquiera le interese asistir a los cursos o sesiones que se efectúen al respecto. A nivel de supervisión media deberá

existir una constante preocupación por capacitar al personal, dando los elementos para su adecuado manejo, mediante el desarrollo de técnicas para que los funcionarios que tengan personal a su mando, sean verdaderos líderes y sepan conocer y resolver los problemas humanos de la organización.

Así como nos preocupamos por el mantenimiento de nuestro equipo de trabajo, debemos dar mantenimiento permanente a estructuras de personal, evitando que los desajustes que se presenten sean mayores y -- las soluciones aplicables se tornen más difíciles, desde luego, que para motivar al personal no lo hacemos solamente creando concursos o incentivos de manera aislada, sino por el contrario éste tendrá que -- efectuarse de forma sistemática y constante, con lo que la motivación se presentará como parte de un esfuerzo integrado a la superación humana e individual.

E) EL COMPORTAMIENTO HUMANO

Cuando se habla de motivación hay que tener en cuenta al hombre como base y presuponer cual será su comportamiento, para poder de antemano determinar que podemos esperar de éste, ante los estímulos que le presentamos, ya que el comportamiento humano es un factor relevante en el proceso productivo, puesto que dependerá en mucho del personal como recurso, el que nuestra organización sea o no productiva; en el caso de la administración privada, el aprovechamiento de este recurso permite mejores oportunidades de competencia y en el caso de la pública, el contar con personal más eficiente para la prestación de servicios.

En el hombre existen algunos elementos, que son determinantes de su comportamiento o conducta, éstos pueden ser físicos, psíquicos o culturales.

En el caso de los físicos, nos encontramos con estatura, o complexión, estructura ósea, capacidad, torácica, pigmentación de la piel, musculatura, tipo, raza, etc., elementos físicos que determinan las características del ser humano.

Tenemos además los elementos psíquicos, entre los que podremos destacar, memoria, juicio, inteligencia, capacidad, tenacidad, constancia,

agresividad, empatía, liderazgo, capacidad de decisión, etc.

Por último, le daremos un vistazo a los elementos culturales, que son aquellos que en su mayoría son adquiridos por los individuos; son: nacionalidad, educación, idiomas, religión, costumbres, alimentación, vestuario, cultura; éstos elementos que acabamos de mencionar físicos, psíquicos y culturales, son los que diferencian básicamente a los seres humanos, cuyas reacciones son muy diversas ante los mismos - estímulos, por ejemplo, algunos tratan de ser ahorrativos, sin embargo para otros, el dinero no ofrece importancia; desde luego que estas reacciones deben ser estudiadas por las creencias conductuales humanas, para conocer cuales serán las actitudes.

El hombre tiene una influencia recíproca hacia el medio ambiente que lo rodea, él influye en su medio. pero el medio influye sobre él, con - lo cual él va conformando su propia actuación ante los diferentes estímulos y si bien es cierto que toda conducta está motivada hacia algo, toda reacción es originada por un estímulo y los motivos nos harán expresar nuestras habilidades.

Sería difícil hacer un resumen de las teorías conductuales o tratar de - elaborar una tesis sobre el comportamiento humano, pues nos saldría - mos del tema, por lo que nos limitaremos solamente a hacer un esbozo de los asuntos que de alguna manera influyen en el proceso productivo y

en su motivación, para lo cual señalaremos que el comportamiento humano está regulado por muchos elementos que operan en forma general algún tipo de comportamiento a manera de conjetura, pero no siempre será igual en todos los casos.

No pueden existir leyes del comportamiento humano comparables a las leyes físicas, desde luego que si podemos predecir algunas pautas de conducta frente a ciertos estímulos; pero no siempre serán iguales; algunos hombres son amigos solo por el hecho implícito en la amistad, otros por su vecindad, relaciones profesionales o de trabajo y en estos casos aún cuando el estímulo es similar, el comportamiento es distinto.

Para algunos seres humanos lo más importante es el dinero, para otros el amor, para otros el prestigio, pero estos elementos no podemos considerarlos fines sino medios, con los cuales el hombre busca su propia realización y puede aspirar a ser feliz.

El hombre tiene que ser necesitado, el sentir que es útil a los demás hace que encuentre motivación con lo que realiza; cuando el empleado siente esta necesidad dentro del proceso productivo, se esforzará por lograr las metas de él y de la empresa, quien logra satisfacer sus necesidades primarias y sociales por medio del trabajo, logra integrarse al núcleo de los trabajadores y siente la importancia de su trabajo para el logro de los objetivos, es sin lugar a dudas el que podrá desarrollar

una mayor creatividad y una mayor productividad dentro del proceso -
productivo.

CAPITULO III

- A) QUE ES ADMINISTRACION DE PERSONAL
- B) NATURALEZA Y PROPOSITO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL
- C) LA MOTIVACION HACIA EL TRABAJO

A) QUE ES ADMINISTRACION DE PERSONAL

Daremos comienzo a este capítulo, haciendo una breve referencia a las primeras manifestaciones de la administración de personal, ya que es importante hacer notar que su desarrollo constituye una respuesta a la creciente necesidad de división del trabajo en el proceso productivo de bienes y servicios.

Originalmente la administración tuvo como principal objetivo o punto de referencia una mayor producción; al desarrollarse las empresas, en la búsqueda de nuevos canales de distribución y salida de mercancías, se establecen técnicas para competir y ejercer un mayor dominio en el mercado, con lo que se sientan posteriormente las bases para el desarrollo de la mercadotecnia, aparecen las necesidades financieras, dando origen a la administración financiera; como una consecuencia de estos avances y los requerimientos de una mayor especialización; surge dentro de la administración; la rama de personal, teniendo entre sus propósitos - el proporcionar un trato más humano al personal de las organizaciones, con lo cual se trata no solamente de desterrar la idea de que el hombre no es sino un número más dentro del proceso productivo, sino por el contrario, es un elemento cuya aportación es importantísima para el logro de los resultados de cualquier empresa o institución.

Hoy día el desarrollo de técnicas de administración de personal, ha te-

nido gran auge, pues está plenamente comprobado que para lograr los objetivos de la empresa, es necesario contar con sistemas y procedimientos que faciliten el manejo de los recursos humanos. Aún contando con todos los elementos técnicos que demanda el proceso productivo, si éste no integra a nuestro personal, será mucho mayor el esfuerzo de los elementos involucrados y mínimo los resultados esperados.

De algunos años a la fecha se ha venido dando una mayor importancia a los empleados al servicio del Estado, dentro de lo que se conoce como Reforma Administrativa, que toma su curso definitivo, durante el sexenio de Luis Echeverría, y en el cual se destaca como punto primordial el elemento humano, que es factor determinante para el buen funcionamiento de las instituciones; con este criterio se han tratado de reubicar y reorientar los esfuerzos de administración de personal dentro del sector público.

En el caso de la administración pública, se ha tornado imperiosa la necesidad de contar con especialistas en el manejo de personal, existiendo una preocupación cada vez mayor por este aspecto, considerando de gran importancia para el funcionamiento de las dependencias; para lo cual se han puesto en operación unidades especializadas, con propósitos claramente definidos y una orientación que pretende su vinculación con las actividades y programas tanto de carácter sustantivo, como de regulación y apoyo encomendados a cada área.

Sin embargo, persisten algunos problemas, como el hecho de que no exista una nomenclatura uniforme para los departamentos de personal, lo cual crea algunas confusiones, pues en unas dependencias son identificadas como unidad de relaciones humanas, en otras como recursos humanos, etc. A nuestro juicio, la denominación de: departamento de personal, es la más correcta, ya que enfoca con mayor precisión a las relaciones que guardan el personal y las dependencias, pues el concepto de relaciones humanas no siempre es con referencia a una relación de trabajo, y la idea de recursos humanos no refleja tampoco su ámbito de competencia, por lo cual proponemos que esta rama administrativa sea manejada con la nomenclatura de departamento de personal.

Otra de las diferencias encontradas en las dependencias de la administración central, es su localización dentro de la estructura orgánica, puesto que no se ubican en niveles jerárquicos similares, sino varían de una institución a otra; consideramos los departamentos de personal deben estar en los niveles jerárquicos intermedios, pues de esta manera tendrán el apoyo y la autoridad necesaria para lograr sus objetivos y coadyuvar con la organización mediante el buen desarrollo de la administración de personal.

Dentro de los órganos públicos, la administración de personal está orientada por una serie de leyes, decretos, acuerdos y reglamentos enfocados a regular las relaciones de los trabajadores al servicio del Estado,

las que deben ser respetadas y son normativas de sus funciones. Como ejemplo de estas normas, podemos mencionar a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su Artículo 123 y su apartado B, que es la Ley Federal de los Trabajadores al servicio del Estado: Reglamento Interior que fija las condiciones Generales de Trabajo en el Departamento del Distrito Federal; Decreto que determina los que son empleados de confianza en la Cámara de Diputados y en la Contaduría Mayor de Hacienda; Decreto que declara de confianza al personal técnico y administrativo de la Dirección General de Profesiones de la Secretaría de Educación Pública; y otros decretos y leyes además de las ya mencionadas; sin embargo, en este momento solamente nos ocuparemos de aquellas disposiciones en las cuales se encuentra una influencia directa para nuestro trabajo.

Todo departamento de personal tiene sus objetivos que le son propios - por un lado debe buscar la eficiencia del personal, y por el otro su justa retribución, siendo importante el colocar a cada empleado dentro del puesto idóneo; debe destacarse, desde el punto de vista organizacional, que para su adecuada gestión no requiere de una autoridad de línea directa, sino de una de tipo funcional, para evitar que se presenten casos de dualidad de mando, y exista una plena coordinación con las áreas operativas y no una lucha o conflictos de autoridad.

Deberá de contar también, según cada uno de los casos, con las instala

ciones idóneas para el desempeño de sus funciones, tomando en cuenta la magnitud de las diferentes áreas que lo integran, así como el número adecuado de personal, de acuerdo a sus necesidades.

Una de las funciones básicas de personal, es la planeación a presente y futuro de los recursos humanos; el contar con suficiente información para conocer en la actualidad el tipo de empleados, sus características y conocimientos, así como sus habilidades; determinará los requerimientos futuros, para lo cual es necesario conocer las posibilidades de obtenerlo de nuestras propias fuentes, o conseguirlo de otras: de no ser posible éste último, sería necesario desarrollarlo; esta previsión deberá ser constante, para evitar el déficit de personal en aquellas labores que son relevantes para la institución; la proyección y las estimaciones de la salida del personal, por renunciaciones voluntarias, despidos, jubilaciones, accidentes, enfermedades prolongadas o definitivas, etc., hace que periódicamente se tenga que planear la captación del recurso humano. A nuestro criterio, la responsabilidad en el manejo de personal no debe basarse en designaciones de tipo político, que se modifiquen cada sexenio, pues esto trae como consecuencia que solamente se trate de resolver los problemas inmediatos, no teniendo posibilidades de una planeación a futuro, limitando con ello las posibilidades de un mayor desarrollo de personal a largo plazo.

El director de personal deberá tener una capacitación adecuada para el manejo de su área, ya que es inconveniente la improvisación de funcionarios, en una rama tan importante para el adecuado funcionamiento de cualquier organización; a este respecto, es conveniente recordar que se han dado los primeros pasos para superar algunas de las deficiencias ya existentes; así, por acuerdo del 1.º de enero de 1973, se creó la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, bajo las siguientes condiciones:

"Se crea la Comisión de Recursos Humanos del Gobierno Federal, integrada por sendos representantes de los titulares de las Secretarías de Gobernación, de Hacienda y Crédito Público, del Trabajo y Previsión Social y de la Presidencia, así como del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado, presidida por la Secretaría primeramente mencionada con el objeto de obtener la mejor organización de los sistemas de administración de personal, el aumento de la eficiencia en el funcionamiento y servicio de las entidades públicas, así como el establecimiento de normas y criterios generales en torno a las condiciones de trabajo de los servidores públicos".

Aquí encontramos ya un intento plausible en la unificación de criterios para las funciones de los departamentos de personal, que se manifiesta en el propósito de lograr un tratamiento uniforme de los problemas relacionados con la administración de recursos humanos.

En lo referente a las atribuciones del organismo antes mencionado encontramos:

"Proponer sistemas de organización para estructurar las unidades de personal con el objeto de que se atiendan las funciones de planeación de recursos humanos, empleo, capacitación y desarrollo de personal, administración de sueldos y salarios, relaciones laborales, prestaciones sociales, incentivos para los trabajadores de información sobre la fuerza de trabajo al servicio del Estado".

En el análisis de este aspecto del acuerdo, podemos encontrar ya una línea más estable sobre la planeación de recursos humanos en el sector público, así como el señalamiento de la capacitación, entre otras de las funciones relevantes para consecución de los objetivos de un departamento de personal. Por medio del mismo acuerdo, se plantea la necesidad de elaborar el censo de recursos humanos del Gobierno Federal, como elemento indispensable para la planeación de personal en el contexto de la Administración Pública.

Desde el punto de vista del programa de reforma administrativa, en el documento "Bases para el programa de Reforma Administrativa, del Poder Ejecutivo Federal 1971-1976" en lo relativo al capítulo de recursos humanos, que se menciona con el título "Reestructuración del Sistema de Administración y Desarrollo de Recursos Humanos" se destacan las

siguientes anomalías: "Los objetivos de la administración de recursos humanos no están definidos en la forma clara y precisa y, por lo tanto, se carece de una política de personal congruente que comprenda desde el ingreso hasta la separación del servidor público y que abarque todas las situaciones de ascensos, promociones, traslados, estímulos y desarrollo, entre otras, que se susciten en la relación entre el estado y sus servidores".

Esto reafirma algunas de las observaciones anteriores, referentes a la falta de políticas definidas y la preocupación por los recursos humanos; dentro del mismo programa encontramos:

"Las entidades del sector público no aprovechan de la manera más racional y eficiente las aptitudes de sus recursos humanos, tampoco desarrollan sistemáticamente su capacidad potencial, para mejor desempeño futuro, ni disponen de los medios que permitan motivarlos económicamente, social y psicológicamente para satisfacer, en forma adecuada, las aspiraciones e intereses de los servidores públicos y al mismo tiempo los requerimientos de la administración gubernamental".

Aún cuando no hemos entrado de lleno a lo que propiamente podríamos denominar administración del personal, será importante hacer mención de algunos señalamientos del programa aludido, pues de esta manera se hace más comprensible el tratamiento de niveles microadministrativos en

los departamentos de personal; para lo cual es necesario hacer hincapié en sus fases más importantes, principalmente con lo que se conoce como reclutamiento y selección de personal.

Las fuentes a las que regularmente se recurre para el reclutamiento del personal, parten del seno mismo de la institución, sirviendo de instrumento para la promoción del personal; también el sindicato representa una buena fuente, sin embargo, si estos medios por alguna razón no pudieran proporcionar al elemento idóneo, tendrá que recurrirse a bolsas de trabajo, instituciones especializadas en selección de personal, medios masivos de información y recorrer todas las probables fases de reclutamiento, hasta que se tenga al elemento que cubra los requisitos y necesidades, cuando se disponga de una adecuada cantidad de candidatos, deberá hacerse la selección correspondiente.

El proceso selectivo se realiza a base de pruebas psicotécnicas, de aptitud y de conocimientos; se busca a la persona que reúna los requisitos para el puesto, mediante las solicitudes disponibles, así como la comprobación de las pruebas aplicadas a cada candidato para efectuar la selección preliminar.

En esta fase es recomendable el uso de entrevistas de selección en las cuales se tratará de conocer a mayor profundidad al candidato; en la entervista de selección, se obtendrá información sobre su historia ocupa-

cional y su comportamiento en otros trabajos, incluso su forma de organización en el propio hogar, la preparación y cultura adquiridas, etc., Una vez realizadas las entrevistas, confirmadas las referencias personales, calificados los exámenes médicos y de conocimientos, los elementos seleccionados, deberán ser enviados al jefe de departamento que corresponda, para que sea en última instancia el que tome la determinación de si se contrata o no; si el candidato ha sido aprobado, en ese momento pasaremos a su contratación, en un principio en forma temporal y después, si cumple con los requerimientos de la institución, de manera definitiva.

Se debe recalcar que solamente teniendo al candidato idóneo podremos cubrir plenamente nuestras vacantes. En función del departamento de personal, hacer la introducción del elemento nuevo al resto del grupo y facilitarle todos los medios para el conocimiento de la institución; para este efecto, debe disponerse de manuales de personal, en donde se dé la bienvenida al nuevo elemento, señalándole las políticas de la institución, los días, horas y los lugares de cobro, la estructura organizacional, que hacer en caso de enfermedad, conocimientos generales de las instalaciones a su servicio, indicarle los días de descanso, el reglamento interno de trabajo, etc. De tal forma que, después de haber estado un día en el departamento de personal, pueda empezar a sentirse parte integrante de un grupo de trabajo.

Debemos recordar que el empleado vende su fuerza de trabajo, pero - que no debe considerar a la fuente de trabajo como simple medio de ingreso, sino por el contrario, como una instancia viable para su desarrollo y realización. Existen dentro de las funciones del departamento de personal algunas de gran trascendencia, como son la fijación de políticas, el manejo de los servicios médicos internos y externos, los trámites y relaciones con el ISSSTE y la administración de sueldos, mediante la cual debe buscarse que el salario que se otorgue constituya una retribución justa al trabajo desempeñado.

En este caso el departamento de personal debe ser inflexible, pues es uno de los renglones donde se manifiestan los mayores problemas, si no se respeta el precepto constitucional que dice que a igual trabajo corresponde igual retribución; cuando tal disposición no se maneja de la manera más adecuada, llega a constituir una de las mayores desilusiones y motivos de frustración al personal.

Por regla general, los sueldos son variables dentro de una misma secretaría, y en muchos casos terriblemente distintos de una a otra dependencia, existe además algo que es contradictorio a los criterios jurídicos existentes y propicia la inconformidad del personal, las compensaciones, cuya asignación queda al criterio del jefe, y en las que el trabajador no tiene ningún derecho, y pueden ser suspendidas sin que prive ninguna razón para ello. Este tipo de estímulo deja de serlo y se convierte en

un problema por falta de regulación al respecto.

El departamento de personal debe realizar la evaluación de los puestos en forma sistemática y permanente, clasificarlos con un común denominador dentro de la dependencia o entidad de que se trate, haciendo análisis comparativo de los sueldos existentes en otras instituciones, para que se paguen salarios congruentes con los trabajos que se realizan, y lograr que a igual responsabilidad se asigne igual salario, incluso considerando a la Administración Pública en relación con la privada.

Generalmente las prestaciones al personal del sector público, en su mayoría, son superiores a los de la industria y el sector privado; por ello es muy importante que dentro de los manuales de personal, se incluya una reseña de las prestaciones a los trabajadores, la jubilación, las pensiones por orfandad, los servicios de jubilación, los servicios hospitalarios, seguros de vida, centros de adquisición de mercancías a costos reducidos, guarderías para los hijos del personal, etc.

El departamento de personal debe promover la imagen de la dependencia entre el personal y ser regulador de la relación entre éste y la institución, mediante una de sus funciones claves como es la de relaciones laborales; que reguladas por los reglamentos, acuerdos, leyes, condiciones de trabajo, etc., por lo cual es necesario hacer del conocimiento del personal, esta información tanto de sus derechos como de

sus obligaciones para con la institución; debiendo tener en cuenta las relaciones entre las personas y la organización, además de establecer canales adecuados de comunicación humana, para que exista un conocimiento oportuno y adecuado de los aspectos de interés común para la institución y sus empleados.

Otra de las características del departamento de personal, debe ser el estar en constante contacto con el personal y conocer sus dudas, inquietudes, moral, etc., a efecto de obtener una mayor información sobre estos aspectos que permiten una mayor comprensión e identificación.

En materia de capacitación, el departamento de personal es clave, aún cuando no es posible tratarlo con la amplitud que el caso requiere, diremos que la adquisición y desarrollo de habilidades es muy importante para el buen manejo de personal. Además de que en la actualidad es ya una función que se desarrolla de una manera coordinada en el sector central, existen unidades de capacitación en las diferentes dependencias y son reforzadas por órganos especializados como el C.E.N.C.A. dependiente del ISSSTE, y centros como el CENAPRO, cuya misión es la capacitación del personal.

Otra función básica es la de desarrollo del personal, que no puede enmarcarse dentro de las demás, sino de manera independiente. El desarrollo consiste en lograr el progreso del individuo de manera inte-

gral, no solo tomando en cuenta su actitud frente al trabajo, sino incluso en su actividad personal, tanto su conciencia cívica, social, fami--liar, económica, etc., a efecto de lograr mejores hombres como entes pensantes, no solo como trabajadores.

Existe además un aspecto de mucha importancia, que específicamente - lo hemos dejado hasta lo último, pues reviste interés especial y es materia central de nuestro trabajo, tal aspecto es la motivación, que tra-taremos como un inciso separado dentro de este capítulo.

B) NATURALEZA Y PROPOSITO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Por lo hasta ahora expuesto, se puede destacar la relevancia de la administración de personal dentro de cualquier unidad administrativa, por tanto, los responsables de esta actividad deberán hacer que el personal participe positivamente en el logro de objetivos, tanto personales, como departamentales y de la institución.

La Administración de Personal consiste básicamente en el reclutamiento, selección, contratación, manejo de sueldos y salarios, otorgamiento de prestaciones, capacitación, desarrollo, motivación, ascensos, traslados, registros y en general todas las políticas relacionadas con el manejo de recursos humanos.

A grandes rasgos podemos decir que la actividad del administrador de personal se inicia desde el momento en que recluta al empleado, pasando por el desarrollo de su productividad dentro de la institución hasta su separación, ya sea por jubilación, renuncia o despido.

El departamento de personal tendrá a su cargo precisamente la aplicación de políticas y lineamientos en esta área, buscando elevar la moral de los individuos en base a la satisfacción de sus necesidades, tanto de carácter material como espiritual. Administración de Personal es satisfacer por anticipado los requerimientos de personal de la institución,

manejo de relaciones, fijación de las políticas que habrán de normar la conducta del personal dentro de la empresa, establecimiento de los objetivos del propio departamento, integración de todos los elementos para el proceso productivo; tales como estudios para sueldos y salarios, revisiones de los ascensos en el escalafón; desarrollo de líderes a niveles medio y superior, con lo cual se propiciará un mayor desarrollo del propio personal, sistemas de reconocimiento para los empleados que cubran todos los requisitos preestablecidos, planes permanentes de capacitación para los empleados, a efecto de lograr un mejor desarrollo de capacidades, evaluaciones periódicas para determinar los grados de motivación y eficiencia que existen, así como saber cual es el grado de moralidad del grupo y conocer las actitudes de este frente a la organización.

La administración de personal juega un papel importantísimo dentro de todo proceso productivo, pues hoy día, los empleados se desarrollan de acuerdo al trato que reciban, inclusive las leyes les dan mayores protecciones buscando un mejor equilibrio entre las fuerzas productivas, además en organizaciones modernas los factores humanos juegan un papel primordial para el logro de resultados, por lo que su aprovechamiento es una labor básica del departamento de personal, pues contribuye a evitar que haya frustración e indiferencia en el desempeño de las labores encomendadas; en consecuencia, el buen manejo de los recursos humanos es el reflejo de una adecuada administración en general, hacien-

do notar que no existen buenos o malos trabajadores, sino buenos o malos administradores los que pueden o no lograr resultados.

Es necesario que el personal se sienta realizado con el logro de los objetivos de la organización; cuando como administradores públicos logremos que el personal sienta satisfacción de colaborar con la secretaría, departamento o institución pública con la que trabaje, podemos decir que tenemos un personal motivado y dirigido hacia objetivos precisos.

C) LA MOTIVACION HACIA EL TRABAJO

La motivación es un factor relevante en la conducción de grupos humanos con propósitos comunes, por lo que debe ser ponderada como primordial para el logro de resultados en cualquier organización; el tener motivado al personal permite una mayor fluidez en la delegación de autoridad, para la ejecución de funciones y el cumplimiento de responsabilidades que todo director debe buscar. Hacer que el personal rinda estándares adecuados, no implica someterlo a estrecha vigilancia, sino motivarlo de manera adecuada.

Por desgracia en nuestro país se ha trabajado, desde el punto de vista administrativo, muy poco en lo que se refiere a la motivación del personal, pues se tienen escasos estudios al respecto, salvo en ámbitos como el de ventas en el que ha existido una mayor preocupación, en las demás áreas prácticamente se carece de experiencia; por otra parte en este campo se ha hecho mucha importación de tecnología, no obstante que ésta no es fácil adaptar a la idiosincracia de nuestros trabajadores y sistemas de trabajo. En la actualidad se emplean en México una serie de técnicas, que de alguna manera se relacionan con la motivación como son: La administración por objetivos, el desarrollo organizacional, la administración creativa, etc., que se utilizan con mayor frecuencia en empresas privadas, sin embargo, la importación de estas técnicas no ha dado los resultados esperados, ni siquiera en proporción

mínima a los obtenidos en otros países, ésto puede explicar en parte, porque nuestra productividad es baja, sobre todo al relacionarla con la desmotivación existente a todo nivel.

Hay algunas empresas privadas que han logrado mediante estas técnicas el desarrollo de su personal, alcanzando una condición competitiva por su productividad, incluso en mercados internacionales.

El obrero mexicano en general, tiene un buen mercado de trabajo en países como los Estados Unidos de Norteamérica, por que en esos lugares se convierte en personal sumamente productivo, situación que no tiene una explicación más lógica y categórica, que el cambio de actitud del trabajador hacia el trabajo, por medio de una buena motivación. Debido al antagonismo creado en nuestro país entre empleados y patrones, ésto se ha convertido en una lucha constante del trabajador, por hacer lo más indispensable para no ser castigado o despedido, y del patrón para no pagar más que lo que la ley marca como mínimo, y no importar le sino exclusivamente lo que el trabajador produce, y no lo que piensa, quiere o siente.

Este antagonismo no es exclusivo de la empresa privada, se presenta en el sector público tal como lo podremos observar más adelante, cuando analicemos las características del personal que presta sus servicios en instituciones públicas.

Al pensar en motivación se debe partir del análisis y posibilidad de so-lución de las necesidades de tipo básico del trabajador para posterior-
mente intentar hacerlo con las de tipo social, pues si las básicas no --
son cubiertas, no se puede pensar en motivación como una de las for--
mas en que puede ser combatido el "ahí se va", que tanto ha bajado la
productividad, dañando los intereses de muchas gentes; en el caso de -
la Administración Pública, se lesiona considerablemente al ciudadano
y al prestigio de la propia administración.

Desde hace algunos años se ha venido gestando la idea de un cambio dentro
del sector público, existen varios acuerdos y decretos en donde se
emplea el término motivación al personal, e inclusive se han hecho gas-
tos cuantiosos en centros de capacitación para tratar de motivarlo, sin
embargo, la capacitación sin la satisfacción de otras necesidades, no -
dará los resultados que se pretenden; y los esfuerzos que en ese senti-
do se hagan, no serán aprovechados por el personal.

En consecuencia, cuando se habla de necesidades básicas, primeramente
deben tomarse en consideración aquellas que son de tipo físico, co-
mo pueden ser la educación de los hijos, la diversión, el esparcimiento,
la vivienda, etc., su satisfacción constituye uno de los aspectos ele-
mentales en nuestra sociedad.

Cuando el personal no puede sufragar sus necesidades básicas con el in-

greso que percibe, será muy difícil motivarlo, pues solo le preocupará la satisfacción de esas necesidades. Por lo tanto, es importante que la remuneración económica que se le dé, le permita sufragar estos gastos, es preferible no seleccionar a un empleado cuyo salario le sea insuficiente para cubrir sus necesidades básicas, pues al aceptarlo en tales condiciones, solamente usará el trabajo como un medio para obtener parte de lo que necesita y buscará otro tipo de actividades aún dentro del mismo trabajo.

Para que el empleado tenga un rendimiento adecuado en el trabajo, reviste gran importancia el tratamiento que reciba por parte de la empresa y sus supervisores o gerentes; ya que no es factible su desarrollo si se le impide expresar sus puntos de vista, pues cuando éstos no son tomados en cuenta, se frustra y solamente trata de conservar el trabajo por su remuneración, no como un medio posible de realización. Toda la maquinaria dentro del proceso productivo puede ser tratada de igual manera, y si se cuenta con el mantenimiento adecuado, podrá generar el rendimiento esperado; en el caso del empleado, no es posible actuar de esa forma, ya que cada individuo es distinto, no obstante que existen algunas bases similares de comportamiento, cada uno tiene sus propias aspiraciones, incluso en un mismo ser hay cambios constantes en él mismo, según sus estados de ánimo.

La motivación no es una panacea que hará mejores los empleados, por lo regular no es más que un medio para lograr un fin; pues si logramos motivar a los buenos empleados, lo más probable es que obtengamos buena moral de grupo, con lo que estaremos en posibilidades de obtener los objetivos fijados, tanto por la organización como por el personal. Vale la pena hacer notar que no sostenemos que la motivación hará el cambio en todos los casos y que los malos empleados se harán buenos o que los que son holgazanes se harán trabajadores, sino que los que buscan en el trabajo un desarrollo personal puedan obtenerlo. El dar al elemento humano un medio adecuado dentro de su actividad para desarrollarse, hará que él mismo se esfuerce para encontrar en esa actividad no solo la satisfacción económica del sueldo, sino su realización a nivel personal, la estimación del grupo al que siente pertenecer y tratará de poner en juego todas sus habilidades para lograrlo.

Muchas veces podemos apreciar a gente que realmente siente que su trabajo es muy importante, que no se conforma con cumplir con él, sino que desea aportar algo extra y se dedica a autoprepararse, a tomar cursos fuera de la empresa, empleando inclusive parte de su tiempo libre a su trabajo, por que encuentra en él realización, porque en esta forma trata de mejorarse a sí mismo y esto tiene una repercusión directa en la relación empresa empleado. El hombre motivado es capaz de grandes hazañas, casi inimaginables, pues con ello busca su au-

Porrealización, por tanto para desarrollar un verdadero sistema de motivación, debemos reunir una serie de satisfactores que interesan al personal.

Todos los hombres tienen necesidades de seguridad en el empleo, de saber que su salario es estable, que cuentan con atención de tipo médico, con prestaciones como seguros, jubilación decorosa, un trabajo no suje to a cambios, sino donde se pueda permanecer a través del tiempo, reconocer que cuentan con un jefe comprensivo, que hay una persona al frente de sus actividades, que los hacen sentir como colaboradores y, que cuando tengan problemas aún fuera del trabajo, serán apoyados y escuchados, que sus intereses son comunes dentro de la organización, que cuando por alguna razón cometan algún error, en el jefe inmediato siempre encontrarán un respaldo; el sentir que dentro del trabajo se es reconocido, que en el jefe encuentra comprensión, simpatía, etc.

Seguridad es recibir el crédito adecuado por los esfuerzos, realizados dentro del trabajo, que el tener iniciativa representará una satisfacción que cuando se piensa en beneficio de la organización, se reconocerán las ideas, y éstas no se convertirán solamente en aplausos para el jefe; el saber que se conserva el trabajo porque éste es bueno y se tiene capacidad, no solo porque alguien de más arriba está apoyando y que en cuanto ese apoyo desaparezca habrá inseguridad en el puesto, con lo cual se arriesga la seguridad económica.

Otra necesidad importante para el trabajador es la de poder contar con reconocimientos, a mayor esfuerzo, mayor remuneración. El hecho de que a un hombre se le reconozca como talentoso es algo que lo hará esforzarse para alcanzar nuevas metas en su vida. El contar con que la organización sabrá premiar su buen desempeño, le hará lograr objetivos que difícilmente se lograrían de otra manera. El saber que su criterio es tomado en cuenta para los planes futuros, hará que el trabajador sienta una sensación de importancia, si participa en la definición de los objetivos que se han fijado, luchará por lograrlos, ya que también son importantes para él; el sentirse parte de un equipo es definitivo para su motivación, el estar como un miembro de un equipo lo hará contraer responsabilidades hacia el grupo, evitando una baja productividad o malos hábitos, pues éstos serán reflejados en el equipo, afectando su imagen frente al resto de sus compañeros.

El saber que somos estimados por nuestros compañeros de trabajo nos hace sentirnos importantes, pues todos los hombres tendemos a ser sociables, y no podríamos permanecer aislados del resto de la colectividad, ni pasar una buena parte del tiempo diario dentro de un grupo que no convive con nosotros, por ello es importante que el grupo acepte a los nuevos elementos y los logre integrar; pues ésto crea un espíritu sano de competencia y contribuye a que cada elemento siempre trate de superarse, ya que el hombre es competitivo por naturaleza, con lo cual

tiende a la superación del grupo en su conjunto.

El poder encontrar dentro del jefe inmediato a un líder, hará que los de más lo sigan, el desarrollo de líderes en la organización es una parte vital para la motivación del personal, formar hombres que permitan de positar en ellos toda la confianza, para que, a nivel de grupo, intenten alcanzar los objetivos institucionales.

El saber y conocer para qué sirve nuestro trabajo, cuáles son los objetivos que la organización trata de alcanzar, cuáles los del departamento, nos permitirá ubicarnos en donde podamos participar y para qué lo estamos haciendo. Es necesario dar oportunidad de que todos partici pen en la fijación de metas, para que la suma de todas éstas nos dé las de la organización; muchas ocasiones el personal de más baja categoría en el escalafón, es el que está más en contacto con los problemas, ayudando a resolverlos y cuando siente que ésta es su meta, luchará por lograrla y lograr la de su equipo.

El conocer los resultados de los esfuerzos realizados es muy importan te, ya que es la única forma de medir nuestro avance, querer un poco más y con ello se pretende el logro de la organización. Si el trabajo no tiene resultados, sería como un partido de fútbol en el cual no se die ra el score, se perdería la motivación y no serviría el resultado.

ijar conjuntamente con el personal metas, que aún cuando representen

Un esfuerzo mayor sean logrables, pues el no lograrlas se convierten en una frustración, lo cual no es motivatorio. Desde luego, no podemos pensar que la simple idea de mantener al personal motivado habrá de cambiar a las personas, los patrones de conducta son muy difíciles de cambiar, los flojos no se volverán diligentes al recibir estímulos, pero si tenemos un buen personal y lo mantenemos motivado, los resultados serán mejores.

Una de las actividades más importantes para la motivación, es la adecuada distribución de responsabilidades, que cada quien sepa cuales son sus responsabilidades, que las conozca, que las acepte y que esté dispuesto a cumplir con ellas a nivel de supervisión, debemos contar con gente preparadas para el mando de personal, pues este nivel es definitivo para la motivación del empleado, pues el primer contacto con autoridad de éste; una adecuada supervisión será por tanto definitivo en la motivación del personal.

Siguiendo el criterio de Jack H. Mc. Quig en su libro "Como Motivar a la Gente", podríamos decir que los requisitos básicos para motivar son:

"Seguridad": La sensación de que gusta y se le entiende

"Reconocimiento": El ser apreciado, se le ha hecho sentirse importante, y se le da crédito por el buen desempeño de su trabajo.

"Sensación de pertenencia": Ser necesario y saber que ayuda a las me
tas de la empresa

"Ser tratado con respeto y dignidad": La gente desea sentir respeto.

"Oportunidad": La oportunidad de mejorar y desarrollar en el desem-
peño de su trabajo.

"Satisfacción de realización": Tener un trabajo que se es capaz de rea
lizar y cuya buena realización produce
satisfacción, un trabajo que constituye -
desafío para él, para su destreza y capa
cidad.

"Propósito": La sensación de que se contribuye a una causa que vale
la pena

"Espíritu de Equipo": Saberse parte de un equipo de trabajo

"Contar con Líderes": Tener guías para seguirlos y no capataces pa
ra ordenar. (1)

Si contamos como punto de partida que el elemento humano es el más -
importante dentro del proceso productivo, cualquier esfuerzo que se ha
ga por lograr una buena dirección del personal, será remunerado con -
el logro de nuestras metas.

Realizar encuestas para el análisis de la moral de grupo, creación de incentivos por iniciativas, empleo de remuneraciones mayores por esfuerzos adicionales, reconocimiento público a la labor realizada y algo que a nuestro juicio resulta importante, la participación de los cónyuges como punto de apoyo en el trabajo para los empleados, pueden ser algunos motivadores de importancia.

Como los mencionados con anterioridad, el patrón de conducta de los hombres no es fácil de cambiar, sin embargo, cuando los elementos buenos encuentran un ambiente de trabajo de baja moral, será muy difícil que se desarrollen y que se adapten a él, por lo que buscarán otros trabajos, ya que el equipo al que entraron impide su desarrollo, una baja moral de equipo forzará a los demás, impidiendo su desarrollo, una buena moral del equipo forzará a los demás a trabajar o a excluirse.

La capacitación, sobre todo a niveles medio y superior, de contribuir a conocer al personal y saberlo motivar desde todos los puntos de vista posibles, es un elemento imprescindible en la formación de los líderes del grupo y un factor que nosotros como administradores no debemos perder de vista.

CAPITULO IV

- A) LOS SISTEMAS DE MOTIVACION DEL SECTOR PUBLICO, ANALISIS Y EVALUACION
- B) SERVICIO CIVIL DE CARRERA
- C) HACIA UN SISTEMA DE MOTIVACION INTEGRAL DEL SERVICIO PUBLICO

A) Los Sistemas de Motivación del Sector Público en México

Consideramos que para hacer un análisis y evaluación de la motivación en nuestro país, es necesario formular un marco teórico de referencia, que aún cuando constituya un planteamiento por demás escueto, nos brindará los elementos de juicio suficientes para llegar a una conclusión.

Se puede afirmar que en nuestro medio, la motivación ha sido un tema poco desarrollado e investigado, y por desgracia, en esta área no es muy factible la importación de tecnología, ya que la motivación se encuentra estrechamente vinculada a la idiosincracia de cada trabajador, además de que las condiciones en que se establece la relación laboral cambian de un país a otro y en el caso concreto de México, varían del sector público al privado.

Los estudios que se conocen en el campo motivacional, han sido efectuados en su mayoría en países con avances tecnológicos muy superiores al nuestro, lo cual hace todavía más difícil su aplicación a nuestro contexto, existiendo incluso una profunda diferencia en la escala de valores propia del trabajador de acuerdo a su nacionalidad y grado de desarrollo; aquí podríamos referirnos por ejemplo a la escala de valores contenida en la famosa pirámide de Maslow, que en su connotación general, tiene escasa coincidencia con los resultados de las encuestas apli-

casas en nuestro país por el maestro Arias Galicia.

Como producto de las reflexiones anteriores y de acuerdo a los propósitos de este trabajo, optamos por referirnos a los escasos estudios y artículos publicados en el territorio nacional, con relación a la motivación, así como a la propia observación directa, como otra fuente de conocimiento para llegar a algunas conclusiones.

La motivación es un elemento básico en la dirección de personas que interactúan para el logro de propósitos comunes, mediante su adecuada utilización, es factible aprovechar de una mejor manera los recursos disponibles y lograr desarrollar una verdadera labor de equipo, pues a pesar que los hombres no pueden ser sometidos a un esquema rígido como suele ocurrir con los elementos físicos, se puede predecir su comportamiento y establecer leyes generales a partir de la determinación de constantes, obtenidas por medio de la experimentación y observación de situaciones que se repiten.

Se ha señalado a lo largo del estudio, que el hombre aumenta su productividad cuando se le motiva, y que es capaz incluso de rebasar determinadas metas cuando las siente como propias; esta aseveración difícilmente visualizada antes de los estudios de Hawthorne, en la actualidad tiene amplia aceptación y constituye, uno de los soportes básicos de la escuela de las

relaciones humanas, que hacia 1930 ya había indicado que no es conveniente hacer prevalecer los estímulos materiales, ni dar prioridad a los elementos físicos, en detrimento de la moral del trabajador, pues cuando ésta es elevada, cabe esperar que los resultados y los rendimientos serán superiores.

El adecuado manejo de las relaciones humanas es uno de los mejores conductos de la motivación, ya que permite lograr un justo equilibrio entre las metas institucionales y la satisfacción de las necesidades institucionales y la satisfacción de las necesidades individuales, creando un ambiente armónico en el trabajo, al auspiciar la identificación del personal con los objetivos de la organización y propiciar su participación en el desarrollo general de las actividades.

"La motivación es seguramente una parte del trabajo de la administración. Las funciones de organización, dirección y asesoría de la administración se relacionan directamente con este aspecto que ha sido grandemente estudiado por los científicos de la conducta. Sin embargo, los administradores "Científicos" han preferido por años una teoría monista de la motivación. Tal teoría sostiene que la gente trabaja por una sola meta: más dinero. Este concepto monista del hombre económico fué desafiado por los resultados del experimento de Hawthorne. Las tareas asignadas a los trabajadores fueron cuidadosamente evaluadas y correlacionadas con un plan de incentivo de salarios que

compensaría directamente la producción superior a la standard y que - estaba fácilmente dentro de la capacidad de los trabajadores. Sin em bargo, la organización informal ha establecido su propio estandar y la producción se ha mantenido consistentemente en ese nivel con un com- plecto desprecio por la oportunidad de un mejor ingreso". (1)

En el caso de nuestro país, se unen situaciones muy "sui generis" con respecto al desarrollo del personal, pues no se le ha concedido gran - importancia, sino por el contrario en muchas ocasiones no se toma en cuenta, contribuyendo con ello a que los conflictos obrero-patronales se consideren como normales hasta cierto punto.

La preocupación del patrón mexicano no es precisamente el bienestar - del obrero o del empleado; cuando los trabajadores obtienen algo adicio nal al salario, generalmente lo logran a base de presión y en un gran - porcentaje, tales logros no se orientan hacia un trato más justo y de ele vación de moral, sino una simple remuneración pecuniaria mayor.

En estos momentos lo que nos ocupa es la Administración Pública Mexi cana, por lo cual nos enfocamos a tratar de hacer un diagnóstico de la dirección de personas que aquí se hace.

(1) Babson M. Stanley "Recursos Humanos y Políticas de Incentivos al Personal". p. 119

Por desgracia los constantes cambios de política, los intereses creados; la temporalidad de los dirigentes, así como las frecuentes modificaciones a los planes de trabajo, no permiten la implantación de programas de dirección a largo plazo, lo cual da como resultado una administración creada por aproximaciones e intentos aislados de soluciones a los problemas existentes.

Dentro de la Administración Pública Mexicana, los objetivos estatales no son de lucro sino de servicio y no obstante de ello, a los empleados federales no se les motiva para alcanzar estos objetivos, que en muchos casos incluso desconocen, la única motivación que tienen es el salario, incluso su mayor aspiración es que esta remuneración sea mayor. No tienen mayor preocupación por el cumplimiento de la tarea social encomendada a la institución, su único móvil es el dinero.

Los procedimientos equivocados, debido principalmente a la improvisación de personas en los puestos directivos, han dado como resultado una inadecuada selección en la que no se busca trabajo como un medio de desarrollo personal, sino como un "modus vivendi" exclusivamente; además, en ocasiones, algunos individuos tienen como fundamental pretensión, obtener un sueldo seguro sin tener exigencias laborales ni responsabilidades, para dedicarse a otras actividades, como pueden ser las políticas; en este caso encontramos a los que tienen una o más plazas dentro del sector público y son comisionados, en el mejor de los

casos, a los trabajos del partido oficial. También se manifiestan graves anomalías en algunas instituciones que han caído en una inocua comercialización de plazas que prohija el soborno y el enriquecimiento ilegítimo de líderes y funcionarios venales.

Tal estado de cosas ha llevado a la proliferación de empleados en todos los niveles, cuyo único móvil es la percepción de un salario, en detrimento del compromiso contraído y el cumplimiento de la obligación a la prestación de un servicio para el cual fueron contratados. En casos como los antes expuestos, así como en muchos otros, nos podemos percatar de que no existe una selección de candidatos por capacidades y méritos personales, prevaleciendo una situación en la que se coloca a las gentes por relaciones, apadrinamientos y prevendas.

Uno de los elementos básicos para la motivación, es la participación activa del personal en la fijación de metas y objetivos, pues con ello se propicia el compromiso del empleado para su logro, y lo que es más importante, buscando dentro de él, su propia realización como un ente productivo; esta práctica no es muy usada en la Administración Pública, las formas de participación llegan a convertirse en una clara manipulación del personal por parte de los funcionarios para alcanzar fines personales y cubrir apariencias con los titulares de los puestos de jerarquía superior; en estos casos no importa a que precio se hagan las co

as, lo importante es que se hagan. Por lo consiguiente en tales planteamientos, la moral del personal en el desarrollo de actividades, no tiene ninguna trascendencia; con lo que se propicia el surgimiento de elementos nocivos al trabajo, como son la monotonía, la apatía, la desidia y la desmoralización total.

La adecuada y constante planeación del reconocimiento a la buena labor de los empleados, no se puede dejar al azar, sobre todo en los casos de empleados que brindan una contribución adicional, realizan acciones que en muchas ocasiones no están dentro de sus responsabilidades y se esfuerzan por alcanzar un mejor desempeño dentro de su actividad; desafortunadamente cuando el empleado no es parte del grupo directivo, no es tomado en cuenta, con lo cual se limitan sus aspiraciones por lograr un mejor desarrollo personal, se desmoraliza y se aniquila, volviéndose en muchas ocasiones un trabajador mediocre.

El desconocimiento de los planes a nivel secretarial y departamental hace que las personas cuya función es trabajar en su logro, solo hagan lo que se les pide y no traten de hacer nuevas aportaciones, no obstante que en muchas ocasiones, por estar más cerca de los problemas podrían ofrecer una colaboración valiosa, sin embargo, el poco interés por parte de sus jefes y el sentir que no se les toma en cuenta, da por resultado una situación de indiferencia con respecto a la organización.

La falta de verdaderos líderes en los niveles medio y directivo es otro elemento frecuente, a pesar de lo cual, cuando existen algunos líderes dentro de los grupos informales, por lo general son rechazados y no se les canaliza en concordancia con los propósitos de la organización, impidiendo con ello el aprovechamiento de conductos naturales para mejorar las relaciones con el personal.

Por otra parte, al carecer de un servicio civil de carrera, se dificulta la formación de cuadros que a mediano y largo plazo sean los dirigentes, y se reducen las posibilidades de hacer una planeación viable por la inestabilidad de los elementos que actualmente tenemos. Además, como los empleados sienten que la dependencia no garantiza instancias seguras para la resolución de sus problemas, no manifiesta gran interés por sus inquietudes, consideran que solo deben de cumplir con lo estrictamente necesario para no ser castigados y perciban completo el salario que es indispensable para su subsistencia.

Las prestaciones de tipo adicional al salario son otorgadas la mayoría de las veces como una dádiva, además el suministro correspondiente se otorga con criterios e instrumentos que tienen graves deficiencias burocráticas y en los que se manifiesta el pernicioso germen de la corrupción y la manipulación con los usuarios, como sucede con el ISSSTE, INFONAVIT, etc., lo hace desmerecer constantemente sus

aspectos positivos y que en muchos casos el empleado prefiera no usarlas.

A grandes rasgos, estos antecedentes permiten hacer una evaluación de porqué el empleado al servicio del Estado tiene tan poco interés por su trabajo, pues no siente que éste le brinde una oportunidad de realización, por el contrario, se convierte en una pesada carga para soportar a cambio de un salario, y solo le resta esperar una módica pensión cuando se retire. Lo que aunado a una inadecuada política de sueldos y salarios, compensaciones especiales sujetas a la voluntad de un jefe, salarios diferentes a iguales responsabilidades de trabajo, descuentos sobre la composición total del salario: prestaciones (aguinaldo, prima anual de vacaciones, etc.) exclusivamente sobre el sueldo base, - que en muchos casos es inferior al 50% de la percepción total.

B) Servicio Civil de Carrera

Dentro de la Administración Pública podemos encontrar una serie de sa tisfactores que no se encuentran en la administración privada, como - son la oportunidad de servicio social que brinda el trabajar para la co munidad en dependencias, cuyo principal objetivo es precisamente ese. Así mismo la Administración Pública es más compleja que la privada, - presenta características diferentes según el ámbito donde se desarrolle, ofreciendo con ello una formidable gama de posibilidades para el desa- rrollo de labores y especialidades a todo nivel. Cuando hablemos de un servicio civil, nos referiremos en forma exclusiva a las dependen- cias e instituciones que forman parte del Gobierno, solamente en éste es donde lo podemos localizar.

Por la complejidad administrativa y las características de la organiza- ción del Estado, existen diferencias en cuanto a la interpretación y uso de criterios técnicos aceptados como pueden ser los de selección de re cursos humanos, que en muchas ocasiones se realiza con candidatos - que aún cuando no sean los ideales para las labores a desempeñar, se trata de elementos que pertenecen a un sector social al cual se quiere favorecer, por encontrarse en ese momento más debilitado que otros. A guisa de ejemplo, citaremos el caso de los negros y los chicanos en los Estados Unidos, que son grupos a los cuales en varias ocasiones -

Se ha dado prioridad en el otorgamiento de trabajo dentro del sector público, aún cuando después son limitadas sus posibilidades de ascenso, como lo podremos analizar con más detenimiento en los siguientes renglones.

Existen otros factores que impiden realizar una selección más adecuada del personal en el sector público, como es el hecho que en este sector se incrusta a muchos elementos por un simple compromiso de tipo político, en el que el grupo en el poder coloca a todos sus amigos, ahijados políticos, ayudantes, etc.; y en estos casos no se puede aplicar una selección tan rigurosa como sería deseable, originando conflictos serios

dentro de la organización; existe también una fuerte presión por medio de las organizaciones sindicales, que con regular frecuencia hacen imposiciones de personal; y en todos estos casos prácticamente se omite el aspecto relativo a la capacidad. Estas y otras razones, convierten a la administración pública en una especie de botín, que no permite el desarrollo del personal que trabaje en ella.

El servicio civil de carrera no es desde luego ninguna varita mágica que permita solucionar toda la problemática del personal dentro de la administración pública; sin embargo, aparejado con la implantación del sistema de méritos, propiciará la oportunidad de incorporar a personal más capacitado, al ser atraído al sector público con el aliciente de

dentro de éste, una proyección a nivel personal y lograr estabilidad de trabajo dentro de las dependencias oficiales; no queremos pensar solamente que la gente busque puestos vitalicios sin importar como se mantenga en ellos, sino que en base a capacidades, los hombres puedan ascender dentro del escalafón y conseguir logros personales.

Existen algunas características, tal y como lo menciona el maestro Miguel Duhalt Krauss en su libro "La Administración de Personal en el Sector Público", las cuales deben aparecer en cualquier servicio civil y son: Una ley básica de la administración del servicio civil y un organismo responsable para su aplicación, así mismo podríamos agregar que este organismo como responsable, deberá estar integrado por una serie de comisiones, en las cuales deberán participar por los sectores Gubernamental (PRESIDENCIA) Burocrático (PERSONAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA) y Político (PARTIDOS Y ORGANIZACIONES), los cuales realmente en forma compartida serán responsables del buen manejo del servicio civil.

Es necesario contar con exámenes públicos de selección para los aspirantes al servicio civil, a efecto de que puedan aprobarlo frente a la comisión respectiva, evitando así el favoritismo; es importante tratar de difundir el servicio civil entre los jóvenes, estimulándolos a prepararse para ser aceptados; en el caso de algunos puestos dentro del ser

vicio civil, debe exigirse escolaridad y preparación suficiente para su manejo. En este orden de ideas, no es recomendable hacer omisión de las características del sistema político mexicano que podrían obstaculizar este tipo de requisitos, por las estructuras establecidas; sin embargo, cuando hablamos de reforma política y administrativa en el país, debemos pensar en plantearlas desde su infraestructura contando con las herramientas y personal adecuado para lograrlo.

Debe garantizarse dentro de la Administración Pública una neutralidad ideológica, capaz de permitir en su seno a las diferentes corrientes que integran el país, con ésto podrá lograrse una mayor representatividad dentro de las organizaciones del servicio civil.

Tener seguridad en el empleo, es un elemento muy importante, pues todos trabajamos con algunas necesidades económicas que debemos de cubrir, y cuando existe inseguridad en el trabajo no se puede pensar siquiera a largo plazo, ni proyectar y planear acciones a futuro, pues solo nos interesa el presente, mañana no sabemos si permaneceremos en el cargo ya que al salir algún grupo político del poder, salen con el todos o casi todos sus simpatizantes, con lo cual se dificulta la estabilidad del personal en su trabajo.

Otro de los grandes problemas del sector público es la falta de igualdad en las oportunidades para todos sus trabajadores, requiriéndose de un-

sistema en el que se tomen en cuenta la mayoría de elementos posibles de juicio para los ascensos escalafonarios, como son la antigüedad, la actitud, los méritos y la potencialidad intelectual del propio elemento, - así como la realización de exámenes, que podrían ser supervisados por la comisión de servicio civil; incluyendo en ésto, los nombramientos - de empleados y funcionarios, ya sea por ausencia del antecesor o por - nueva creación de puestos.

Se hace necesario eliminar la viciada práctica de apadrinamientos y gra- titudes por parte de los políticos, que otorgan puestos a sus allegados - para compensar los servicios recibidos, entorpeciendo el buen funciona- miento de la Administración de Personal.

Contar con un buen sistema de retiros al llegar a determinada edad y - años de servicio, con lo cual se atraería a gente joven con deseos de - prosperar dentro del servicio civil.

Poner en marcha programas adecuados para la capacitación del perso- nal en todos sus niveles tanto operativos como de superación, universi- tarios y de post-grado, en nuestro país y en el extranjero, así como la exigencia de estos conocimientos para ocupar determinados puestos. - Es de hacer notar, que no se trata de demostrar en este punto algo que no se está ya realizando, sino que los frutos no son cosechados por la

Administración Pública, puesto que muchos egresados de centros de capacitación a todos niveles, prefieren trabajar para otras instituciones incluso dentro del mismo sector público, que para la dependencia que propició su capacitación, por la falta de evaluación del mérito, con lo cual el Estado sufre graves sangrías al costear la capacitación de un personal que en muchos casos no va a incorporar a su servicio.

Así pues, para poder contar con el personal requerido por la Administración Pública, es necesario ofrecer ciertas garantías, para que sea atractivo permanecer dentro de ella, y ésto solo se logrará si se impulsa un servicio civil y un sistema integral en la administración de personal, que deje a un lado la improvisación y se aplique en forma más racional y coherente.

C) Hacia un Sistema de Motivación Integral al Servidor Público.

Al poner en marcha un sistema de motivación integral se ha de tener su mo cuidado, para evitar que el personal sea tratado con criterios rígidos como si fuera un solo individuo; es de esperar que no todo lo que se haga tenga los mismos efectos en todos los casos y, en consecuencia - cuando de elevar la moral del grupo se trate, deban aplicarse mecánicamente, las mismas medidas por el contrario, a partir de la estructura y propósitos de la institución de que se trate, y de acuerdo a su propia naturaleza, será necesario realizar las adecuaciones pertinentes o afines. En muchas ocasiones se encontrará la resistencia natural al cambio y será una verdadera labor de liderazgo a nivel medio y de supervisión, la que haga que el empleado acepte o no los cambios.

Para llegar a un nivel adecuado de motivación y con ello a una elevación de la moral del grupo, primeramente se debe conocer que es lo que el conjunto desea; definir plenamente cuales son todos y cada uno de los problemas a que se enfrenta el personal, considerando que no siempre la solución puede ser el dinero, pues aún cuando hagamos aumentos de sueldo, la moral puede no variar, aquí haremos referencia al logro del sexto día como una prestación al trabajador público, cuyos resultados no han sido hasta la fecha los que se esperaban; debe tomarse en consideración que los problemas que afectan al personal no son

iguales ni lo afectan de la misma manera, que en algunos casos pueden ser originados el horario de labores, la limpieza del local de trabajo, la falta de luz adecuada, ambiente impropio para trabajar, etc., en otros casos, los problemas no se restringen solamente a lo físico, sino a factores psicológicos que son mucho más importantes, y en los que destacan las malas comunicaciones a nivel descendente y ascendente, bajos rendimientos en el trabajo, la carencia de un buen sistema para captar las iniciativas personales, pocas posibilidades de ascenso, inadecuada capacitación y otros.

Muchos pueden ser los factores que hagan que un grupo no trate de llegar a metas u objetivos, o que lo haga en forma por demás mediocre. Por estas razones, es indispensable determinar cómo son los problemas del grupo y cuáles sus deseos, para que, por medio de la solución a los primeros y la satisfacción de los segundos, se encuentre en camino para la motivación.

Existen, una vez conocida la problemática del grupo, factores comunes que hacen que las relaciones se mejoren considerablemente, y éstos pueden ser la competencia, primeramente dentro del propio equipo de trabajo, para romper un poco la monotonía, así como la competencia con otros grupos, para lo cual es indispensable contar con una labor conjunta y una directriz que tienda a elevar la mora; si la competencia

es bien estimulada y manejada en forma adecuada en el grupo, es de es
perar la gestión de un grupo motivado. Debemos recordar aquí que al
ser humano le gusta ser reconocido por los logros que alcanza, que los
individuos quieren destacar y ser admirados por el resto de sus compa
ñeros; estos aspectos son de vital importancia para la motivación que
se ve reforzada al contar con medios idóneos de reconocimiento, como
son boletines, periódicos, murales, circulares, etc., así como los es
tímulos para el propio individuo como pueden ser algunos viajes, días
de descanso, placas alusivas, diplomas, etc., que guarda en la mayo-
ría de las ocasiones como un trofeo a su labor desarrollada.

Contar con la anuencia y la colaboración del grupo para efectuar cual-
quier evento es muy importante, pues de esta manera se puede lograr
su confianza y encontrar una menor resistencia al cambio futuro. Per-
mitir a las personas que por su valor dentro del propio grupo, honesti
dad, tenacidad, capacidad, desarrollo, asciendan hacia puestos supe-
riores; propiciará una mejor imágen de la institución en el ánimo de -
los trabajadores.

Dedicar todo el tiempo necesario para que los empleados de nuevo ingre-
so, encuentren un panorama y ambiente de trabajo halagador y de futu-
ro personal, no permitiendo que éstos caigan en los viejos moldes de -
contemplar al trabajo como un mal necesario; dar el verdadero signifi

gado a los hombres nuevos dentro de la organización, que deben ser ---
considerados como una inyección para fortalecer al grupo de trabajo.

Mantener siempre canales de comunicación abiertos, permitiendo que-
por éstos circule información que favorezca las buenas relaciones den-
tro del grupo. Se debe tener presente siempre, que el trabajador es
el elemento más dinámico de la organización y no permite un tratamien-
to sistemático, salvo para cuestiones genéricas y aspectos de grupo; a
nivel individual y desde el punto de vista psicomático cada uno de los -
individuos quizás sea diferente al resto, por lo cual le debe otorgar un
trato acorde a su manera de ser.

El hombre busca una realización en su vida y el empleo le sirve como
uno de los medios más importantes para poderla lograr; si las condi-
ciones en que desarrolla su trabajo son adecuadas y existen los cami-
nos que él considera viables para lograr sus propósitos, propiciará su
desarrollo y con esto contribuirá al de la organización de que forma -
parte, en caso contrario, será presa del desinterés y de la frustración,
al considerar a su trabajo como una especie de castigo por el cual a -
cambio recibe dinero.

A crear un nivel medio y de supervisión, la conciencia de que el equi-
po de trabajo debe colaborar entre sí de manera plena, para encontrar
en óptimas condiciones de moral, y lograr que el desarrollo de sus

miembros a nivel individual sea en las mejores condiciones, se estará en posibilidad de aprovechar la potencialidad del personal.

Desgraciadamente el desconocimiento de lo anterior y una permanente disposición al individualismo y la inseguridad, han propiciado el derroche de recursos humanos en nuestro país, que no son aprovechados sino en su mínima capacidad, por lo general carecen de una orientación objetiva para el logro de los fines y no son investidos de capacidad propia para el establecimiento y consecución de metas, limitando con ello sus posibilidades de desarrollo, las del grupo y en consecuencia las de la organización.

Nuestro modo de vida hace que los hombres sean reprimidos desde sus primeros años, pues el sistema de educación basado en moldes tradicionales conlleva una serie de prohibiciones que se tienen que aceptar sin discusión y han sido impuestas de manera autocrática; pues a los hombres se les prohíbe una serie de cosas porque se considera que no son buenas para ellos, tanto a nivel de educación paterna como a nivel de educación colectiva o escolar. En la mayoría de los casos el ser humano guarda un cierto resentimiento a las prohibiciones y quizás son éstas las que representan una incitación a la rebelión, pues al llegar al estado adulto el individuo se rebela instintivamente a ser manejado en forma autocrática y desea que su opinión sea respetada, que se

le escuche y permita desarrollarse por sí mismo quiere ser parte importante de un grupo y si la estructura de autoridad no se lo permite, formará grupos informales para lograrlo, aunque para ello parta del rechazo o la oposición a la estructura formal.

La gran mayoría de los adultos tiene su propio deseo de logro y no quiere que se le impongan criterios rígidos a cambio de un pago o salario, desea que se le respete y en torno a ésto acepta pertenecer a una organización y se identifica con ella siempre y cuando se le permita sentir que trabaja para un equipo, que su labor es importante para el grupo, en el cual todos deben cumplir una misión, a cambio él estará dispuesto a mayor productividad y eficiencia.

En muchas ocasiones podemos observar que la gente que cuenta con un "Hobby" o pasatiempo, le dedica todo su entusiasmo y capacidad, con mayor interés y cariño que a su trabajo, tal situación evidencia el hecho de que en esta actividad siente que se está desarrollando y que su labor es importante.

Hacer sentir a la gente que es útil, que tiene muchas cosas que aportar y demostrarle el reconocimiento institucional, es uno de los grandes pilares de la motivación, el hombre que siente el reconocimiento de su grupo y sabe que en él están cifradas esperanzas por parte del núcleo

humano al que pertenece, sentirá el compromiso de satisfacer esas expectativas y tendrá fuertes motivos para actuar, como corrientemente se dice, sentirá "amor a su camiseta" y estará dispuesto a sacrificar muchas cosas por no perder el lugar que ha conquistado.

Por ende, dentro de la Administración Pública, es necesario sistematizar el reconocimiento a los servidores cuya labor es de cooperación, - espíritu de equipo, realización, desarrollo y resultados. El servicio público en la sociedad actual, debe ser para el trabajador una verdadera oportunidad de solidarizarse con la colectividad en donde vive, - de ampliar posibilidades de colaborar con sus semejantes mediante el trabajo, y es una obligación de los administradores públicos hacer sentir al personal que el servicio civil puede incrementar esta posibilidad, no reduciendo sus aspiraciones a cubrir simplemente satisfacciones de lucro y oportunidad de beneficio personal; en la medida en que la Administración pública permita a sus servidores la oportunidad de sentirse útiles a la sociedad en donde viven, logrará mantener al personal motivado y hará de la función pública una verdadera manifestación de servicio.

BIBLIOGRAFIA GENERAL

- Arias Galicia Fernando (Coordinador). "Administración de Recursos humanos" Ed. Trillas, México, 1977. 523 p.
- Babson M. Stanley. "Recursos Humanos y Políticas de Incentivos al Personal". Ed. Limusa. México, 1978. 183 p.
- Bennis G. Warren. "Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, sus Orígenes y Perspectivas". Serie Desarrollo Organizacional No. 1. Ed. Fondo Educativo Interamericano. U. S. A. 1973, 104 p.
- Bureau Of Business Practice "Guía de Acción para la Motivación del Personal" Ed. Diana, México 1977 91 p.
- Blacke R. Robert. "Modelo del Cuadro Organizacional Grid" Serie Desarrollo Organizacional No. 3. Ed. Fondo Educativo Interamericano. U. S. A. 1973 133 p.
- Blanchard H. Keneth y Tlersey Paul" La Administración y el Comportamiento Humano" Ed. Técnica, S. A. México, 1970. 177 p.
- Bolles Robert C. "Teoría de la Motivación". Ed. Trillas México, 1974. 489 p.
- Castelazo José R. "Apuntes Sobre la Teoría de la Administración Pública". Ed. Cuadernos de Políticas y Admón Pública. México, 1977. 236 p.
- Cofer C. N. y Appley M. H. "Psicología de la Motivación. - Ed. Trillas, México, 1972. 811 p.

- Coordinación General de Estudios Administrativos. "Bases Para el Programa de Reforma Administrativa del Poder Ejecutivo Federal 1971 - 1976". Colección Fuentes para el Estado de la Administración Pública Mexicana.

- Dubint Robin. "Las relaciones Humanas". en la Administración". Ed. C.E.C.S.A., México, 1970 673 p.

- Duhalt Krauss Miguel. "La Administración de Personal en el Sector Público". Ed. Instituto de Administración Pública. México, 1974. 122 p.

- Duhalt Krauss M. "El Control de la Eficiencia como Complemento de la Reforma Administrativa". Cursos de Invierno - 1970, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. - México.

- Fayol Henry. "Administración Industrial y General" Ed. Herrero Hermanos Sucesores, S. A., México, 1974 128 p.

- Haro Leeb Luis "Relaciones Humanas": Ed. Edicol 3a. Edición. México 1977. 191 p.

- Haurence R, Raúl "Desarrollo de Organizaciones Dragmástico y Acción" Sobre Desarrollo Organizacional No. 4 Ed. Fondo Educativo Interamericano. U.S.A. 1973. 133 p.

- Jiménez Castro Wilburg. "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa". Ed. Fondo de Cultura Económica México 1963. 355 p.

- Mayo Elton. "Social Problems of an Industrial Civilization". Cambridge Harvard University. Press. 1965

- Mc. Gregor Douglas. "El Aspecto Humano de las Empresas". Ed. Diana 6a. Edición; México, 1975. p. 273
- Mc. Gregor Douglas. "Mando y Motivación" Ed. Diana, México, 1976. 228 p.
- Mc. Quair Jact. "Como Motivar a la Gente". Ed. Logos - Consorcio Editorial, S. A., México, 1975. 143 p.
- Maslow Abraham H. "Motivación y Personalidad". Ed. Gráficas Sagitario. Barcelona s/año 375 p.
- Massie, L. Joseph. "Bases Esenciales de la Administración" Ed. Diana, 1975 272 p.
- Morris S. Viteles. "Motivación y Moral en la Industria" -- Ed. Hispano Europa. Colección E.S.A.D.E. s/año
- Reyes Ponce Agustín. "Administración de Personal" la parte Ed. Himusa. México, 6a. Edición, 1976 235 p
- Secretaría de la Presidencia. "Manual de Organización del Gobierno Federal". México, 1976 571 p.
- Simón A. Herbert y Otros. "Administración Pública" Ed. Petras, S. A. México, 1968. 527 p.
- Taylor W. Federick. "Principios de Administración Científica". Ed. Herreró Hermanos Sucesores, S. A. 19a. Edición, México, 1974 124 p.
- Terry R. George. "Principios de Administración" Ed. C. E. C. S. A., México, 1975, 875 p.

- Waldo Dwigth. "Administración Pública" Ed. F. Trillas, S. A. México, 1967. 530 p.

- Walton E. Richard. "Conciliación de Conflictos Interpersonales: Confrontación y Consulta de Mediadores" Serie Desarrollo Organizacional No. 5 Ed. Fondo Educativo Interamericano. U.S.A. 1973 166 p.

- White S. Leonard. "Introducción al Estudio de la Administración Pública". Ed. Compañía General de Ediciones. 4a. Edición, México, 1964 522 p.