

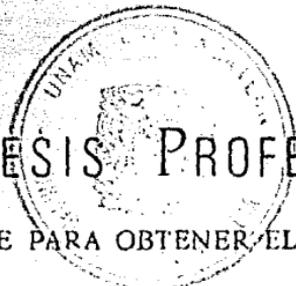
18
2 ej



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"

EL DESARROLLO DE LA ADMINISTRACION
DE PERSONAL EN LA EMPRESA PUBLICA
MEDIANTE EL TRABAJO CON SIGNIFICADO



TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA

P R E S E N T A

JUAN MONTES DE OCA MALVAEZ

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



ACATLAN, EDO. DE MEXICO

1991



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 está 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

INTRODUCCION

CAPITULO I

I. LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL PUBLICO EN MEXICO	1
I.1.1 ANTECEDENTES	2
I.1.2 FUNCION ADMINISTRATIVA	4
I.1.3 REESTRUCTURACION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL PUBLICO.....	7
I.1.4 MARCO JURIDICO Y NORMATIVO PARA EL PERSONAL PUBLICO EN MEXICO...	9
I.2 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL PUBLICO EN MEXICO.....	10
I.2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.....	11
I.2.2 INGRESO AL SERVICIO.....	12
I.2.3 RELACIONES LABORALES.....	14
I.2.4 SUELDOS Y SALARIOS.....	14
I.2.5 ADMINISTRACION DE PRESTACIONES.....	16
I.2.6 MOTIVACION.....	18
I.2.7 CIRCULOS DE CALIDAD.....	20
I.2.8 CAPACITACION.....	23
I.2.9 EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	24

CAPITULO II

II EMPRESA PUBLICA.....	29
II.1 EVOLUCION HISTORICA DE LA EMPRESA PUBLICA EN MEXICO.....	30
II.1.1 SITUACION EN MÉXICO.....	32
II.1.2 BENITO JUAREZ PEÑA COLORADA, UN EJEMPLO A SEGUIR.....	42
II.2 FUNCION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN LA EMPRESA PUBLICA..	44
II.3 LA MOTIVACION PARA EL TRABAJO MANIFESTACIONES AL CAMBIO.....	47

11.4	PRIMERAS TENDENCIAS DE CAPACITACION.....	58
11.5	NUEVOS RUBROS PARA LA REESTRUCTURACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL PUBLICO.....	61

CAPITULO III

III	POLITICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL PUBLICO	65
III.1	POLITICAS GENERALES.....	68
III.1.1	EL ELEMENTO HUMANO EN EL ORGANISMO.....	68
III.1.2	DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL PERSONAL PUBLICO.....	70
III.1.3	COMUNICACION EN MATERIA DE PERSONAL.....	73
III.2	POLITICAS ESPECIFICAS.....	75
III.2.1	DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS.....	75
III.2.2	DE ADMINISTRACION DE PRESTACIONES.....	79

CAPITULO IV

IV	ASPECTOS MOTIVACIONALES DEL RENDIMIENTO DE TRABAJADORES PUBLICOS EN MEXICO.....	82
IV.1	MOTIVACION DEL PERSONAL MEDIANTE EL TRABAJO CON SIGNIFICADO.....	85
IV.1.1	ESTRUCTURA LEGAL PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO MOTIVANTE.....	89
IV.1.2	ELEMENTOS DE INTEGRACION EN LA MOTIVACION DEL PERSONAL PUBLICO.....	91
IV.1.2.1	LA COMUNIDAD Y EL MERCADO DE TRABAJO.....	91
IV.1.2.2	EL PODER ES EL GRAN MOTIVADOR.....	93
IV.1.2.3	PROGRAMAS DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.....	94
IV.1.2.4	ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA.....	95
IV.1.2.5	ESTRUCTURA DE PUESTOS	96
IV.1.2.6	CONDICIONES FISICAS DEL TRABAJO.....	96
IV.1.2.7	INTEGRACION DEL PERSONAL.....	97
IV.2	EL PROBLEMA DEL BAJO RENDIMIENTO DEL PERSONAL PUBLICO.....	98
IV.2.1	EVALUACION DEL DESEMPEÑO.....	98

IV.2.2 COMUNICACION EN EL TRABAJO.....	100
IV.2.3 INDICADORES ESTADISTICOS DE EVALUACION.....	101
IV.2.4 PROMOCION DEL DESARROLLO LABORAL.....	102
IV.3 DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN EL PERSONAL PUBLICO.....	103
IV.3.1 ANALISIS Y EVALUACION DE PUESTOS.....	107
IV.3.2 INTEGRACION DEL PERSONAL.....	109
IV.3.3 POLITICAS INSTITUCIONALES DE CAPACITACION.....	110
IV.4 EQUILIBRIO ADMINISTRATIVO EMPRESA TRABAJADOR.....	112
IV.4.1 PLANES Y PROGRAMAS DE CAPACITACION.....	112
IV.4.2 COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION.....	116
IV.4.3 EJECUCION DE PLANES Y PROGRAMAS.....	118
IV.4.4 BENEFICIOS PARA EL TRABAJADOR.....	119
IV.4.5 UTILIDAD PARA LA EMPRESA.....	119
IV.4.6 RELACION CON LA COMUNIDAD.....	120
 CAPITULO V	
V NUEVAS DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL PARA UN FUTURO INCIERTO.....	121
V.1 APLICACION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO GUIA DE ACTIVIDADES.....	121
V.1.1 ORGANIZACION E INTEGRACION DE CUADROS PARA LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL PUBLICO.....	124
V.2 LA ADMINISTRACION DEL RENDIMIENTO, CLAVE DE LA SUPERACION DEL PERSONAL.....	126
V.2.1 MEDIDAS ADMINISTRATIVAS EN MATERIA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONA LPUBLICO.....	129
V.2.2 SELECCION DE ESTRATEGIAS PARA LA CAPACITACION Y EL ADIESTRAMIENTO.....	133
C O N C L U S I O N E S.....	138
B I B L I O G R A F I A.....	142
A N E X O S.....	146

INTRODUCCION

Durante muchos años el rubro "manejo de personal" denominó actividades de registro, pago y control relacionados con los trabajadores. En su origen, la connotación de esta expresión, equiparaba a las personas con las cosas; el trabajador era considerado como un objeto al cual se podía manipular de manera arbitraria.

Posteriormente, con la "administración de personal" el trabajador significó un acervo de conocimientos, habilidades y experiencias acumulados a lo largo del tiempo; un recurso útil y valioso que al combinarse con los recursos materiales, financieros y tecnológicos, permitía alcanzar los fines institucionales. Puesto que una organización debe operar con las personas y mediante éstas, su efectividad dependerá de la eficacia con que estas personas se desempeñen individual y colectivamente. El desempeño eficiente es esencial para el éxito de las organizaciones de todo tipo, debido a los crecientes costos de la mano de obra, el aumento de la inversión en capital por trabajador y al rápidamente cambiante contenido de los puestos en una organización, que son el resultado de los avances tecnológicos. Sin embargo, tal desempeño no ocurre en forma automática, es más bien el resultado de una buena administración de personal, la cual requiere que el programa de personal sea diseñado para ajustarse al tipo de organización al que sirve, a sus necesidades y a su ambiente. También deben reconocerse las diferencias en las necesidades y antecedentes específicos de los empleados para ser bien administrados.

Además de servir a las necesidades de la organización y de sus empleados, la administración de personal debe reconocer las de la sociedad en su conjunto. Las organizaciones deben ayudar a proporcionar más oportunidades económicas y sociales para los grupos desaventajados en la sociedad. En la administración de su personal, las organizaciones deben buscar sea recompensado el trabajo, ejecutado por los empleados, tanto desde un punto de vista psicológico como económico. En esta forma, las organizaciones pueden contribuir a la reducción de conductas hostiles o incluso desquiciantes que las personas muestran en la sociedad, reduciendo las tensiones e inconformidades causadas por el trabajo.

A pesar de su importancia, la administración de personal, como campo de especialización funcional, es relativamente nueva, siendo su iniciación en el periodo inmediatamente anterior a la Primera Guerra Mundial. El desarrollo de este campo ha sido ayudado por las contribuciones de otras disciplinas, en especial por las ciencias de la conducta. Estas disciplinas también han contribuido al mejoramiento del desempeño en los procesos de la administración de personal, incluyendo los relacionados a la selección, entrenamiento, motivación, comunicación y otros. También han hecho que los Gerentes entiendan mejor el comportamiento humano y la forma en que este afecta y es afectado por la organización en la cual se emplea a los individuos.

En la actualidad la administración de personal parte del reconocimiento de la calidad y dignidad humana de empleadores y trabajadores, se apoya en la negociación, y persigue el establecimiento de condiciones de trabajo mutuamente beneficiosas.

En su acepción más general la administración de personal se define como el proceso administrativo aplicado a conservar y acrecentar el esfuerzo, experiencias, salud, conocimientos y habilidades de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y de la comunidad en general. Tiene como objetivo principal desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para promover una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad del trabajador en sí mismo; asesorar a las direcciones y otras unidades de la organización.

En la administración de personal, tanto como en las relaciones laborales, intervienen tres actores: los propietarios de los medios de producción o empleadores, los trabajadores y el Gobierno.

El Gobierno a su vez, se manifiesta de cuatro maneras; como legislador, al establecer las normas y los mecanismos para vincular empleadores y trabajadores; como ejecutor, al configurar y aplicar una política laboral, entendida como cauce para la acción de los actores, en función de los planes de desarrollo de la sociedad; como entidad jurisdiccional, garantizar la aplicación del derecho; y como empleador, al establecer y administrar empresas de interés social.

En su carácter de empleador, el Gobierno está obligado a cumplir plenamente la Ley. En razón de ello, en las empresas públicas es más intensa la necesidad de transformar la función de personal de su connotación tradicional de "manejo de personal" a un proceso modernizador de administración de personal mediante la aplicación adecuada de sus recursos técnicos y humanos, vinculando esfuerzos por alcanzar niveles óptimos de motivación y desempeño de los trabajadores en la búsqueda de un trabajo con significado pleno y satisfactorio.

El cometido primario que motivo la elaboración de este trabajo es proporcionar instrumentos de apoyo para dar soluciones a las necesidades existentes en materia de personal, permitiendo alcanzar un trabajo con significado para los trabajadores y contribuir con mayor medida para alcanzar los objetivos de "política laboral"(1).

1) La política laboral comprende los siguientes rubros: promover las oportunidades de empleo; elevar la productividad; mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores y de sus familias; promover la justicia en las relaciones laborales; desarrollar y establecer las autoridades e instituciones de la política laboral y el bienestar social.

Los objetivos general y específicos de este trabajo son :

"Establecer procedimientos que permitan vincular acciones que aseguren un óptimo rendimiento del personal, mediante el trabajo con significado en la búsqueda de soluciones que garanticen la satisfacción plena de los trabajadores, configurando medidas de reestructuración administrativa en las políticas de administración de personal con apego a las leyes y estricto respeto de los derechos de los trabajadores convergentes como vehículo, esencial de desarrollo en el proceso de modernización de la empresa pública en México.

- Proponer mecanismos que garanticen el desarrollo pleno de trabajador para beneficios personales y organizacionales.
- Localizar las principales deficiencias administrativas que impiden el desarrollo armónico de los recursos humanos.
- Conocer el grado de organización administrativa que tienen las políticas de administración de personal.
- Analizar las políticas generales de operación de la administración de personal.
- Coadyuvar a mantener al personal en las mejores condiciones de actitud y de aptitud a través de la eficiente aplicación de los diversos planes de capacitación y desarrollo.
- Establecer los procedimientos que permitan analizar en forma oportuna el nivel de eficiencia y congruencia de operación de la administración de personal en sus diferentes rubros.

Este trabajo en su primer capítulo se desarrolla un seguimiento histórico de la Administración de Personal Público en México, analizando su función administrativa y localizando las diferencias que conllevan a una reestructuración de la administración de personal, tomando en consideración el marco jurídico y normativo a este respecto.

Además, en este capítulo se conocen y analizan los elementos que integran la Administración de Personal Público en México, entre los cuales se consideran el reclutamiento y selección de personal, ingreso al servicio, relaciones laborales, sueldos y salarios, administración de prestaciones, círculos de calidad, capacitación, evaluación del desempeño y algunos aspectos de administración por objetivos.

En el segundo capítulo, se describe la evolución histórica de la Empresa Pública en México, permitiendo localizar la función administrativa de la Administración de Personal Público, los nuevos rubros para la reestructuración, la motivación para el trabajo y primeras tendencias de capacitación.

En el capítulo tercero de este trabajo, se aborda en su acepción más general la clasificación de las políticas de Administración de Personal localizando entre estas las generales dentro de las cuales se considera: el elemento humano en el organismo, derechos y obligaciones

del personal público y comunicación en materia de personal, en cuanto a las políticas específicas se hace referencia a las de control de recursos humanos, y de administración de prestaciones.

El cuarto capítulo examina en términos generales los aspectos motivacionales del rendimiento de los trabajadores públicos en México, considerando la motivación del personal mediante el trabajo con significado, el problema del bajo rendimiento del personal público y la determinación de necesidades de capacitación.

Por último dentro del capítulo quinto se ofrece un panorama acerca de las nuevas dimensiones de la administración de personal público en México para un futuro incierto, involucrando el proceso administrativo como vía de actividades, la administración del rendimiento clave de superación del personal, y un perfil de medidas administrativas en materia motivacional para el personal público entre otros. Finalmente, se plantean las conclusiones, bibliografía, anexos que integran técnicas e instrumentos y formatos con fines ilustrativos de apoyo para la realización de este trabajo.

México, Junio 1991.

CAPITULO I LA ADMINISTRACION DE PERSONAL PUBLICO EN MEXICO

La eficiencia, con la cual puede ser operada cualquier organización dependerá en una medida considerable, de la forma en la que su personal pueda ser administrado y utilizado. En consecuencia todo administrador debe de ser capaz de trabajar eficazmente con el personal, y de resolver los variados problemas que entraña su manejo. La administración efectiva de personal también requiere del desarrollo de un programa que permita a los empleados ser seleccionados y entrenados para aquellos puestos más adecuados a sus habilidades, requiriendo cada vez mayor grado motivacional para aplicar su esfuerzo máximo, obteniendo así resultados favorables de su desempeño, siendo evaluados con propiedad para ser remunerados sobre la base de sus contribuciones a la organización.

Las actividades de la mayoría de las organizaciones públicas en México están volviéndose cada vez más complejas en naturaleza, a los administradores de tales organizaciones se les exige poseer una mayor competencia técnica en relación a lo que era necesario para ejercicio de las funciones en dichas organizaciones, siendo totalmente útil para el desarrollo de las buenas relaciones laborales.

La experiencia y la investigación como creciente cuerpo en conocimientos relativos al comportamiento humano y a los sistemas de administración de personal público, pueden ayudar a la superación y supervisión para la creación de buenas relaciones laborales dentro de una organización. La administración de personal por su naturaleza puede ser considerada una disciplina básica capaz de garantizar el buen funcionamiento de los distintos procesos administrativos de dichas organizaciones. " Es el proceso donde se determinan las necesidades de energía humana, se descubre a los trabajadores, tratar de interesarlos a los que consideran más adecuados para ser miembros de la organización, prepararlos para su participación efectiva y conservarlos a través de un período largo o corto en el cual su colaboración continua es mutuamente ventajosa." (1)

Bajo esta misma línea cabe destacar que la " administración de personal, supone dotar y mantener los puestos que provee los requerimientos del trabajo que se ha de realizar e incluye el inventario, evolución y selección de candidatos para los puestos remuneración y entrenamiento o desarrollo de los candidatos para los puestos y de los titulares actuales para que realicen sus labores con efectividad." (2)

En su acepción más general podemos afirmar que la Administración de Personal Público en México " es el proceso administrativo aplicado a conservar y acrecentar el esfuerzo,

1) RODES, R. Alejandro. " Administración Básica " pág. 56

2) KOONTZ, O. Donnell. " Administración " pág. 413

experiencias, salud, conocimientos y habilidades de los miembros de la organización y de la comunidad en general. Tienen como objetivo principal desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para promover una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equiparado, oportunidades en el trabajo y una adecuada seguridad en el trabajo y en sí mismo; asesorar a las direcciones y otras unidades de la organización."(3) Desde sus primeras manifestaciones de la administración de personal, en los organismos públicos se han aplicado criterios y métodos de trabajo burocrático que ha impedido el desarrollo pleno del trabajador, para alcanzar su satisfacción laboral.

I.1.1. ANTECEDENTES

El campo de la administración no apareció de improviso. Evolucionó durante la historia hasta adquirir su forma actual. Una breve consideración permitirá apreciar la importancia que la administración de personal ha tenido siempre en las sociedades humanas.

No es posible señalar el momento exacto que dió inicio a las técnicas de administración de personal, por una razón muy sencilla: la existencia de este campo es condición necesaria para la existencia de la civilización. Ninguna sociedad humana puede prescindir de las bases necesarias para la división del trabajo y la especialización en determinadas labores.

Los problemas históricos de administración de personal en México tomando como punto de partida la civilización azteca, demuestra la aplicación de técnicas de administración de personal tales como organización, control y dirección, recuerdese así el famoso grupo de mensajeros que permitió que Moctezuma consumiera pescado fresco de Veracruz requiera a su vez el apoyo de otras personas proveedoras de agua de alimentos, refugio, protección militar y naturalmente de calzado muy adecuado para el duro camino en la realización de esta hazaña.

La etapa colonial supuso el inicio de una mentalidad, enfocada en parte a la obtención de beneficios comerciales.

Cuando México paso a la etapa independiente estableció nuevos nexos con los países europeos y americanos, en un proceso de intercambio que se ha ido haciendo cada vez más efectivo. En general el campo de la Administración de personal en México ha sufrido una evolución influida por los fenómenos del mundo occidental y por su especial idiosincracia y estructura social. Ello permite que al seguir la historia de esta área en los países industrializados, se siga también la de México.

3) PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. " Glosario de términos " Ed. Futura Editores Edo. de Mexico 1982 pag. 30

A fines del siglo XIX algunos directivos de organizaciones de grandes dimensiones reaccionaron ante la situación contraída por la Revolución Industrial y crearon un "departamento de bienestar" considerado el principal antecesor directo de los actuales departamentos de personal. Los departamentos de bienestar contaban entre sus funciones la de velar por determinadas necesidades de los trabajadores; principalmente de vivienda, educación, atención médica y el de impedir la formación de sindicatos. Estos precursores de los actuales expertos de la administración de personal también procuraban mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores. El hecho de que estos departamentos hayan surgido antes del inicio del siglo XX, prueba ya desde entonces que en muchas organizaciones advertían las necesidades y la carencia de no poder cubrirlas con un solo administrador improvisado, en consecuencia era necesario de la ayuda de personal sumamente especializado. Los departamentos de bienestar señalaron la aparición de la administración especializada en recursos humanos en forma claramente diferenciada de las funciones de capataces, jefes de turno, gerentes de operación y puestos similares.

Las primeras décadas de este siglo vieron el surgimiento de los primeros departamentos de personal, fenómeno que se vio favorecido por los avances de la administración científica y por los movimientos sindicales. Los nuevos departamentos contribuían a la eficiencia de las organizaciones de varias maneras; mantenían los salarios en adecuados, seleccionaban a los candidatos más idóneos para ciertos puestos y servían como canal de quejas y sugerencias.

Así mismo absorbieron las anteriores funciones de los departamentos de bienestar al encargarse de las negociaciones con los sindicatos y de los asuntos con el bienestar de los trabajadores.

Hacia 1914 cuando estalló la Primera Guerra Mundial los departamentos de personal adquirieron creciente influjo en las organizaciones industriales de grandes dimensiones, aunque todavía sin tener la importancia actual. Cumplían fundamentalmente funciones de asesoría y acopio de información de datos de personal, sin carácter ejecutivo. En esa época las funciones financieras de producción y de mercadotecnia ocupaban el centro de atención, los departamentos de personal crecieron lentamente en importancia, en relación al incremento de sus responsabilidades y su contribución global. En el curso de la Primera Guerra Mundial se perfeccionaron los exámenes de actitud, estos exámenes permitieron colocar a los nuevos reclutas de los ejércitos combatientes en las funciones más idóneas. Esa práctica condujo al empleo de exámenes de aptitud en las organizaciones no militares y la responsabilidad de aplicarlos correspondió a los departamentos de personal.

Desde el fin de la Primera Guerra Mundial hasta la gran Depresión los departamentos de personal desempeñaron funciones de mayor importancia, se concedió más atención a las necesidades de los trabajadores. La Gran Depresión produjo una crisis de credibilidad en la capacidad de las empresas para hacer frente a las necesidades

sociales y el público apeló al sector oficial. Los gobiernos de la época pusieron en práctica políticas de compensación por desempleo, seguridad social, salarios e incluso de garantía al derecho a formar sindicatos. Los gobiernos se esforzaron en mejorar las condiciones de seguridad y estabilidad, en muchos casos surgieron medidas legislativas que obligaban a las compañías a determinadas disposiciones.

Desde 1960 hasta la fecha se inició un movimiento claramente dedicado a lograr mayor satisfacción en el trabajo cubriendo demandas crecientes de los empleados y a mejorar la calidad de vida laboral.

En la actualidad los departamentos de personal suelen tener a su cargo más funciones a las tareas relativamente sencillas de las organizaciones del pasado a las cuales se han unido muchas nuevas con dimensiones estrictamente complicadas. Los departamentos de personal negocian paquetes de viviendas y seguros, enfrentan las posibles repercusiones de fenómenos como la automatización y el peligro que pudiera entrañar para el empleo; se responsabilizan por los efectos de la contaminación ambiental, sobre sus empleados y la comunidad; mantienen indicadores de sueldo y salario en determinadas zonas ofreciendo en ocasiones índices más confiables de los del sector oficial, y enfrentan múltiples desafíos que hacen más interesantes y atractivos a esta área especial de la actitud humana.

1.1.2. FUNCION ADMINISTRATIVA

La función administrativa, de mayor representatividad para el manejo de personal público en México es sin duda el de lograr que el personal al servicios de las dependencias laboren en relación con los objetivos institucionales elevando la productividad y satisfacer los requerimientos mínimos de bienestar de los trabajadores, además de resolver eficaz, eficiente y congruentemente los problemas que suscitan antes de establecer la relación laboral, durante la prestación de los servicios y al término de dicha relación laboral.

Para la consecución de estos objetivos es necesario que toda función administrativa considere los siguientes elementos como básicos en su desarrollo:

1.- De Regulación. Se encarga de la programación, presupuestación, organización y evaluación, estableciendo un marco de referencia que fije fronteras, tiempos y responsabilidades, además de planear, organizar y evaluar, las actividades en su conjunto, mediante la realización de diagnósticos referentes a las condiciones laborales de la dependencia estipulando programas y subprogramas de acción además de:

- a) Determinar costos de los programas
- b) Fijar las condiciones para corregir desviaciones
- c) Evaluar la realización de los programas en torno a metas y objetivos.

Además se debe de considerar como parte primordial en el funcionamiento y aplicación de este elemento:

- Planear y programar la administración y desarrollo de personal a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a las prioridades de la dependencia establecidas en sus programas sectoriales e institucionales, así como el programa operativo anual.
- Establecer mecanismos de coordinación interna.
- Realizar estudios comparativos entre número y calidad de personal contra programas y metas.
- Realizar estudios comparativos entre tipo de personal requerido contra tipo de personal existente.
- Analizar los programas de la dependencia para prever las necesidades del personal.
- Estudiar permanentemente las condiciones del personal en cuanto a su calidad y cantidad, poniendo énfasis en su historia laboral.
- Establecer programas, subprogramas y metas a corto, mediano y largo plazo.
- Fijar las condiciones adecuadas para programar permanentemente.
- Determinar costos en términos monetarios de los programas.
- Analizar y asignar el presupuesto según programas.
- Corregir parcial o globalmente las desviaciones.
- Establecer un seguimiento de acciones y control de gestión.

2.- De apoyo: Es el referido al manejo oportuno y veraz de la información en materia de gestión de personal (puesto, persona y tarjeta presupuestal), mediante la captación de información relevante, suficiente, veraz, oportuna y trascendente, adecuandola para su procesamiento para proporcionarla en bancos especializados de datos, ordenando y jerarquizando para la toma de decisiones en materia de personal, para elevar la capacidad de la función administrativa en este aspecto.

A continuación se presenta la función específica que debe de seguir este elemento en el desarrollo de las actividades de la administración de personal:

- Establecer y operar en un sistema de captación de información.
- Retroalimentar los procesos informativos para la toma de decisiones en materia de personal.
- Establecer y operar programas rutinarios de captación y análisis de información por áreas de operación.

Este elemento se fundamenta principalmente en los siguientes rubros:

- a) PUESTO: " unidad organizacional cuya característica fundamental radica en su impersonalidad. Es la cedula básica de la organización, y sus componentes nos determinan su ubicación orgánica dentro de su estructura organizacional, su descripción genérica y específicas, así como los requerimientos necesarios de ocupación." (4)

4) CASTELAZO, R. José, " Técnicas y Especialidades de Administración de Personal " Ed. INAP Mexico 1985. pag 63

- b) PERSONA: individuo que puede ocupar, ocupa o que ocupó un puesto en la organización. En este rubro se habrán de incluir las características y datos personales, profesionales e institucionales. Es la historia laboral de un "servidor público." (5)
- c) TARJETA PRESUPUESTAL: "Registro histórico de los movimientos presupuestales y pagos realizados en una plaza." (6)

3.- Sustantivos: El propósito fundamental que lo caracteriza a este elemento es el de empleo; permite el establecimiento de normas, lineamientos e instrumentos de ingreso y permanencia de los trabajadores, así como el análisis y valuación del trabajo, estableciendo políticas, e instructivos para el ingreso y permanencia de acuerdo con los fines institucionales.

Considerando para su desarrollo la planeación de demandas actuales del personal estudiando y proyectando el contenido de trabajo y valorando en términos de mercado, para estar en condiciones de establecer la oferta y de controlar la movilidad interna mediante mecanismos de reclutamiento, selección e inducción de personal, estableciendo la procedencia de los movimientos internos desde un punto de vista de política salarial, altas, bajas y cambios de situación.

Por último es importante mencionar que para el formal funcionamiento de este elemento es menester considerar los siguientes puntos como mecánica de desarrollo laboral de la administración de personal:

- Adecuar la política de empleo de la institución al marco normativo general del sector público y particular de la dependencia.
- Investigar permanentemente las necesidades funcionales y programáticas de la dependencia.
- Desarrollar los mecanismos e instrumentos para el ingreso y permanencia de los trabajadores.
- Investigar la demanda laboral de la dependencia a corto, mediano y largo plazo.
- Analizar los puestos de la organización.
- Valorar los puestos de la organización.
- Compactar los puestos que sean susceptibles de ello.
- Desarrollar mecanismos de reclutamiento interno.
- Establecer contactos con fuentes idóneas de reclutamiento.
- Establecer métodos y procedimientos de selección.
- Establecer métodos y procedimientos de inducción.
- Establecer el control presupuestal del mismo en materia de servicios personales.

El último punto que se puede considerar como sustento de la función administrativa en el manejo del personal público es el referido a la aplicación óptima de:

5) Ibidem pág. 31

6) Ibidem pág. 40

CONTROL Y EVALUACION; Como proceso cuyo objetivo final es la detección de logros y desviaciones para evaluar la ejecución de programas y acciones, y aplicar las medidas correctivas necesarias. La acción de controlar y evaluar puede producirse permanentemente, periódicamente, o eventualmente durante un proceso determinado o parte de este, a través de la interpretación de resultados. Para el caso de la función de empleo, sirve para verificar constantemente si el presupuesto es suficiente, si cumple con los propósitos del programa si las unidades están dotadas del personal más idóneo y si el catálogo de puestos y el tabulador de sueldos resultan útiles a los propósitos institucionales.

1.1.3 REESTRUCTURACION DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL PUBLICO.

El proceso de reestructuración a la administración pública en general es permanente y en tal sentido se ubican los cambios que desde los inicios del México independiente se han realizado como un esfuerzo constante por adecuar el aparato administrativo y habilitarlo para satisfacer las demandas que la población le ha planteado en su devenir histórico. " El crecimiento de dicha población cuyo índice es uno de los más elevados del mundo plantea a la administración pública, a partir de la Revolución social de 1910, la necesidad de modificación en su estructura y organización a fin de entender y satisfacer demandas muchas veces de inaplazable solución. Desafortunadamente el crecimiento que registra la administración pública a partir de entonces se realiza en forma anárquica sin obedecer un plan general de desarrollo administrativo, simplemente por meras agregaciones." (7)

La carencia de una planificación en este sentido provocó en el pasado, graves problemas de duplicidad de funciones generadas para la creación de múltiples instituciones destinadas a entender aspectos particulares. En el campo de la administración paraestatal, cerca de un millar de entidades entre organismos públicos y empresas de participación estatal sin adscripción específica, hacia prácticamente imposible un efectivo control por parte del gobierno sobre este sector.

"En tal sentido y ante la crisis del aparato administrativo gubernamental, en 1965 se tomó la trascendental decisión de constituir en el seno de la Secretaría de la Presidencia la Comisión de Administración Pública con atribuciones para revisar el estado en el cual se encontraba la administración pública y establecer un diagnóstico de los problemas que afectaban su eficiencia, para que a partir de este, fuese posible proponer medidas de solución en cada uno de los problemas identificados." (8).

En los años próximos a la constitución de la Comisión de Administración Pública se gestaron cambios estructurales internos y externos del

7) RODRIGUEZ, Moreno J. "La Administración del Personal Público en México" INAP Sep.-Oct. 1979 pag. 31

8) Ibidem pag. 32

aparato burocrático, así mismo se ha venido realizando hasta la fecha cambios y adecuaciones administrativas de un nivel funcional y estratégico a fin de entender los retos y las demandas planteadas al Gobierno del país.

Conjuntamente con el proceso de reestructuración, el aparato gubernamental en México, han venido transformaciones y adecuaciones considerables en la Administración de Personal Público, sin embargo no se han podido subsanar y satisfacer las necesidades y el desarrollo de personal al servicio del Estado. Se considera que la reestructuración viene a ser factor de amarre de todos los esfuerzos anteriores por el esfuerzo pretendido por la reforma administrativa en el cambio de actitudes, en un cambio de mentalidad, en un mejoramiento de aptitudes de los servidores públicos y desgraciadamente no se logró y que hasta este momento no se ha logrado por un sin número de circunstancias.

Dentro de las dependencias públicas actualmente la realidad es compleja; debemos ser objetivos y en tal sentido la administración de personal es la parte más crítica de la administración pública, la parte que requiere mayor atención, la parte donde mayormente se encuentran los problemas más significativos de corrupción en el sentido amplio de dualidad de funciones, que influyen para perder el interés y darle la importancia que requiere su trabajo en el sentido de falta de motivación para cumplir adecuadamente sus funciones.

Actualmente en algunos de estos organismos hay trabajadores que se iniciaron en la administración pública de elevadoristas y en el transcurso de veinte años aun siguen como elevadoristas. No hay un sistema propiamente dicho de ascensos, el sistema escalafonario es ciego, se realizan únicamente cambios de nomina presupuestal de acuerdo a las actualizaciones salariales, mas nunca de hecho, un ascenso real, un cambio de funciones.

Por otro lado, se imparte capacitación sin criterio, sin sentido programático, simplemente por cumplir con un requisito, -"cualquier funcionario involucrado en esta actividad dentro de las dependencias del ejecutivo podría avalar estas observaciones." (9) Es por ello que todas las dependencias del Ejecutivo Federal deben realizar el esfuerzo importante consistente y profundo para una reestructuración funcional de la administración de personal con fines encaminados al desarrollo de los trabajadores y la modernización de las entidades públicas en esta materia. Actualmente se debe de considerar la creación de nuevos planes y programas con el propósito de mejorar la administración de personal al servicio del Estado, promoviendo el desempeño honesto y eficiente de los servidores públicos, garantizar los derechos de los trabajadores alcanzando niveles optimos de significado en el trabajo.

Para la elaboración de programas tendientes a garantizar la basta reestructuración de personal se deben considerar todos los aspectos de

9) Ibidem pag. 36

la vida laboral de los trabajadores desde reclutamiento, la selección, la promoción, los sistemas de prestaciones y servicio, la planeación y organización y la información. Se pretende con esto que todos los elementos de este sistema de administración y desarrollo de personal sean contemplados unitariamente en cada dependencia, las unidades encargadas de esta función realicen la parte correspondiente para la realización plena de los programas que puedan garantizar el desarrollo de la administración de personal en los organismos públicos.

I.1.4 MARCO JURIDICO Y NORMATIVO PARA EL PERSONAL PUBLICO EN MEXICO

Corresponde a las empresas del Estado el mejor cumplimiento de las disposiciones legales en materia de trabajo.

Es obligatorio para la empresa pública apoyar la política laboral del régimen, que busca: aumentar las oportunidades de empleo, elevar la productividad, mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores y sus familias; promover la justicia en las relaciones laborales. así como desarrollar y fortalecer las autoridades e instituciones encargadas de la política laboral y del bienestar social.

El marco jurídico y normativo que regula las relaciones laborales en México está contenido en:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123 Constitucional apartado "B".

En 1960 se introduce al artículo 123 de la Constitución una reforma en el apartado "B" para regular a nivel constitucional las relaciones laborales entre el Estado y sus trabajadores. Dicho apartado determina las bases y establece los principios en materia de jornada laboral, vacaciones, descansos, cese de funcionarios, responsabilidades, conflictos que se generen entre el Estado y sus trabajadores. Sientan las bases, a niveles constitucionales de lo que es la estructura jurídica de estas relaciones laborales.

También existe en este aspecto la promulgación de 1963 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado reglamentaria del apartado "B" del artículo 123 Constitucional, la cual regula con mayor detalle cada uno de los aspectos contenidos en el artículo anteriormente referido.

- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
Es el instrumento jurídico que reglamenta los principios establecidos en el apartado "B" del artículo 123 Constitucional precisando derechos, obligaciones y prestaciones para los trabajadores al servicio del Estado.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
Es el instrumento jurídico capaz de establecer las obligaciones de los servidores públicos las responsabilidades que incurren por incumplimiento y, los procedimientos a seguir en caso de responsabilidad política, administrativa real o civil.

- Ley del ISSSTE
Instrumento jurídico que reglamenta el régimen de seguridad social de los servidores públicos cuya relación se rigen por el apartado "B" del artículo 123 Constitucional, precisando los derechos prestaciones y la organización del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.
- Ley de Premios, Estímulo y Recompensas Civiles.
Ordenamiento jurídico que determina las normas y regula el reconocimiento público, para aquellos servidores merecedores por su conducta, actos u obras los premios, estímulos o recompensas que en la misma Ley establece.
- Condiciones Generales de Trabajo.
Las expiden los titulares de las dependencias, mediante negociaciones sindicales, y en ellas se deben establecer normas sobre intensidad y calidad del trabajo, disposiciones disciplinarias, exámenes médicos, labores insalubres, jornadas, horarios y licencias.
Es el instrumento que en la práctica reglamenta la interpretación de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado en ámbito determinado.
Por Ley debe revisarse y en su caso modificarse cada tres años.
- Reglamento Interior
ordenamiento jurídico que establece las atribuciones de las unidades administrativas de las Secretarías de Estado y departamento administrativo, y la forma de poder suplir a los titulares en ausencia, sirve a la administración de personal para fijar las unidades contempladas en el presupuesto y, por los cuales se deben dotar de personal.

1.2 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL PUBLICO EN MEXICO

El desarrollo del México contemporáneo, sus logros y problemas sus dilemas y proyectos de modernización de las organizaciones son cada vez mas complejas en cuanto a la naturaleza de sus actividades y sus servicios públicos que las conforman, tienen como patron al Estado y por obligacion ejecutar los deberes, comisiones o actos que se encomiendan. Los servidores públicos son gentes reunidas en grupos de tamaño variable; cada empleado tiene su personalidad, requerimientos sentimentales, prejuicios e ideas entre el personal de cada unidad burocrática tienen formas de interpretación social y de trabajo; grupos de amistad, o de intereses. En cada unidad burocrática hay posibilidades de desajustes y conflictos, por tanto los administradores de tales organizaciones se les debe exigir poseer una mayor competencia técnica en relacion a las necesidades recientes de dichos organismos y de personal.

"Administrar personal no implica dirigir cosas, es relaciones humanas como actividad la administración de personal para que rinda su mejor esfuerzo para si y para la organización a que pertenecen; todo lo

relativo a la administración versa sobre personas. El elemento humano es la medida."(10)

La administración de personal puede absorber muchas de las disciplinas más básicas y aplicar las aportaciones de esas disciplinas al mejoramiento de programas en materia de personal. Las aportaciones que se han derivado de dichas disciplinas funcionan como elementos del sistema de personal público en México, serán tratadas con singular interés conceptualizando las principales acepciones relacionadas con estas.

1.2.1 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

El personal de una organización constituye su recurso más importante y sólo puede ser adquirido mediante los esfuerzos de reclutamiento más efectivo, para realizarse un reclutamiento más efectivo debe disponer de la información precisa y continua respecto a las cantidades y calificaciones de los individuos necesarios para desempeñar los diversos puestos de una organización. Por lo tanto, los requerimientos y el reclutamiento de personal están efectuados por la cantidad y tipo de trabajo que ejecute y por los cambios tecnológicos, organizacionales, y de otra índole y pueden afectar al desempeño del trabajo.

En consecuencia al dotar de personal a una organización comprende el proceso de analizar las necesidades presentes y futuras de potencial humano y de obtener personal calificado para cubrir estas necesidades. Además la dotación efectiva de personal comprende el desarrollo y mantenimiento de fuentes de recursos humanos adecuados que podrían ser reclutados y seleccionados para ocupar puestos calificados. Deben hacer saber las oportunidades de empleo existentes en la organización. También se debería animar para que formulen su solicitud y sean tomados en cuenta en las vacantes actuales o en las oportunidades futuras.

Como se necesita mucho tiempo de anticipación para reclutar, seleccionar y desarrollar a los empleados para muchos de los puestos en una organización, es esencial prever las posibles vacantes con la mayor anticipación posible. En forma similar, cuando se pretenda eliminar puestos, se debe de comunicar con la debida anticipación para permitir a los empleados afectados no ser retenidos y reasignados, si es posible, a otros puestos, con el fin de poder mantenerse una fuerza de trabajo eficiente y estable. La anticipación de necesidades de potencial humano para puestos específicos forma parte de la planeación de recursos humanos.

Los requerimientos de recursos humanos de una organización determinados por el volumen de trabajo que se ejecute en ella deben traducirse en aplicaciones a puestos y posiciones específicas a

10) PRIEGO, Moreno Enrique, "Administración de Personal Gubernamental" U.A. de B.C. Extensión Universitaria. México 1974.

determinar estas aplicaciones deben hacerse ajustes para el grado de competencia poseído por el personal para ocupar tales puestos. También deben hacerse ajustes por pérdidas en productividad y no resulten de ausentismo, vacaciones, rotación, asignaciones de entrenamiento, y para otros factores no afecten la eficiencia del empleado.

Una organización puede formar una fuerza de trabajo eficiente sólo si es capaz de contratar para cada una de las posiciones al individuo más calificado para ocuparla. Tales individuos pueden ya estar empleados en otros puestos en la organización o pueden ser reclutados fuera de ella. De este modo el reclutamiento de personal requiere la investigación de todas las fuentes posibles de candidatos, tanto internas como externas con el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos puestos. Debido a la amplia variedad de calificaciones requeridas y a la disponibilidad de estas personas para desempeñar los distintos puestos en muchas organizaciones, puede ser necesario depender de cierto número de solicitantes. También existe mayor posibilidad de localizar a solicitantes mejor calificados si se usa una variedad de información, en especial si la disponibilidad de solicitantes de cualquier fuente varía de acuerdo con las condiciones del mercado. Así el reclutamiento de personal requiere de la investigación de todas las posibilidades de selección de candidatos, con el propósito de que los individuos calificados sean tomados en cuenta en la apertura actual o futura de nuevos puestos.

J. DONALD, Kingsley. Define el reclutamiento de personal público diciendo "es el proceso a través del cual se induce a candidatos aprovechables a competir para ingresar en el servicio público. Es una parte integrante de un proceso más completo el de selección que incluye también los procedimientos de examen y certificado" (11). El reclutamiento es el primer paso en el programa de empleo, y de modo fundamental, el éxito de toda organización.

1.2.2. INGRESO AL SERVICIO.

El ingreso al servicio de personal público en México representa la parte final del proceso de selección y reclutamiento del personal sin embargo es menester considerar en esta etapa los siguientes elementos como parte integrante del mismo:

A) CONTRATACION

Es el acto jurídico, que permite la relación laboral por medio de la cual una persona se obliga a prestar un trabajo (actividad humana, intelectual o manual) subordinado a otra mediante el pago de un salario que es retribución que debe pagarse al trabajador a cambio de los servicios prestados.

11) WALDO, Dwight. "Administración Pública: la Función Administrativa, los Sistemas de Organización y Otros Aspectos" Ed. Trillas Mexico 1980 pag. 287.

B) ALTA DE PERSONAL

Se refiere a la inclusión administrativa del trabajador en la institución, en la nómina, registros de plantilla de personal y en general de los controles de administración de personal que se tengan establecidos originados por el nombramiento de un empleado.

C) NOMBRAMIENTO

Instrumento por el que se acredita la relación de trabajo entre el titular de la institución y los trabajadores al servicio de esta, obligándose los trabajadores a prestar sus servicios en términos ahí descritos, para este apartado se debe considerar la naturaleza del nombramiento de acuerdo a:

1) Nombramiento definitivo: Es el que se expide a un trabajador para cubrir una plaza con carácter permanente ya sea de base o de confianza una vez transcurrido el término de seis meses como mínimo.

2) Nombramiento interno: Es el que se expide al trabajador para cubrir una vacante temporal que no exceda de seis meses en una plaza de planta.

3) Nombramiento supernumerario: Es el que se expide a un trabajador de base o de confianza por un período máximo de un año, en función de las necesidades del servicio y dependiendo de dichas necesidades pueden convertirse en definitivo (en caso de plaza de base, previo convenio organismo-sindicato).

Por último es importante mencionar que un elemento primordial en el ingreso de personal es el referente a la inducción al puesto, siendo este la primer relación del trabajador con sus actividades a desarrollar, cuando son empleados que por primera vez ingresan a un puesto es esta inducción la principal herramienta para enfrentar la responsabilidad contraída.

D) INDUCCIÓN AL PUESTO

" Acciones tendientes a proporcionar capacitación y adiestramiento a trabajadores de reciente ingreso a una institución, o que pretendan ubicarse en un lugar de trabajo distinto, incluye los aspectos relacionados con el conocimiento de políticas, estructura y funciones de la institución y aspectos generales de las actividades del puesto de trabajo a ocupar "(12)

E) INDUCCIÓN DE PERSONAL

" Técnica que sirve a los propósitos de integrar a la persona con el puesto, específicamente a las funciones a desempeñar, mediante la información básica sobre los objetivos y ubicación orgánica en la institución así como la importancia del trabajo involucrándolo y responsabilizándolo en el ambiente laboral"(13)

La inducción se sirve de la capacitación y la motivación como fuente funcional en el ingreso del personal público.

12) PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA "Glosario de Términos Administrativos" Ed. Futura Editores, Edo. de México 1982., pag. 97

13) CASTELAZO, R. Jose. "Técnicas y Especialidades en Administración de Personal Público" Serie Praxis No.69 Ed. INAP Mex. 1985 pag. 43

1.2.3. RELACIONES LABORALES

En la actualidad la administración de relaciones laborales parte del reconocimiento de la calidad y dignidad humana de empleadores y trabajadores, se apoya en la negociación, y persigue el establecimiento de condiciones de trabajo mutuamente beneficios.

Una vez contratado el trabajador (cualquier persona que labora; obrero, oficinista o ejecutivo), va a iniciar una serie de relaciones entre el trabajador y la organización. Frecuentemente esos nexos no serán individuales sino colectivos.

En su acepción más general las relaciones laborales siendo el conjunto de estructuras y procedimientos por medio de los cuales se establecen y aplican normas de trabajo y se adoptan decisiones en torno a la distribución de los beneficios de la producción. Las relaciones laborales son una expresión de las relaciones sociales y comprenden aspectos desde técnicos hasta costumbres, creencias, aspiraciones e ideologías políticas.

Finalmente, las relaciones laborales son el aspecto fundamental que adjudica un compromiso unilateral tanto de la empresa como los mismos trabajadores, mediante vínculos contractuales apoyados en formas institucionales y jurídicas que entrecruzan ambas partes dentro del marco de las garantías individuales, mediante las disposiciones administrativas de carácter interno y externo, a través de las cuales el titular de la institución y los servidores públicos en que se haya delegado atribuciones fijan las normas de aplicación o interpretación de algún aspecto de las relaciones laborales.

Actualmente existen órganos de atención de relaciones laborales como las comisiones mixtas, en las que participan representantes del titular y del sindicato respectivo, se analizan, negocian y resuelven cuestiones de naturaleza contractual. Además la Ley Federal de Trabajadores al servicio del Estado prevee la integración de comisiones mixtas de escalafón. En la práctica se constituye tales como la Mixta de Higiene y Seguridad, de Capacitación y Desarrollo; para otorgamiento de premios, estímulos y recompensas entre otros. La finalidad de estos organismos es lograr una revisión más ágil de trámites y problemas.

1.2.4. SUELDOS Y SALARIOS

Existen varias corrientes dentro de las empresas tendientes a lograr un mejor clima de relaciones humanas. Se ha enfocado el interés especialmente en el aspecto de motivación y se ha considerado este elemento importante en las relaciones del jefe y el subordinado, estas teorías tienden a mejorar la actitud de los trabajadores dentro de una organización, serían inútiles y aun contraproducentes si se apoyaran en una estructura de sueldos y salarios débil y arbitraria.

Para lograr una relación armónica en la empresa, necesitamos establecer una sólida estructura de sueldos y salarios permitiendo así retribuir al personal sobre bases sanas y justas.

Cuando, los trabajadores tengan la conciencia de que los sueldos tienen relación directa con la contribución de cada persona a la productividad de la empresa entonces podremos mejorar el clima de trabajo con otros esfuerzos y complementarios como serian capacitación, desarrollo y comunicaciones.

Si no existe un sistema efectivo de administración de sueldos y salarios, seran inútiles todos los esfuerzos por mejorar la actitud y la productividad del personal, de este modo se puede afirmar que la administración efectiva de sueldos y salarios debe presentar el principal simbolo de equidad y el más elemental cauce de la justicia social dentro de la empresa.

Finalmente, dentro de este mismo aspecto diremos que la administración de sueldos y salarios es la técnica que permite a una empresa, determinar la retribución equitativa a cada una de las personas prestadoras de un servicio con su trabajo.

A la percepción en efectivo deben adicionarse todos los beneficios tangibles e intangibles debidamente valorados.

" Victor Heredia Espino y Julio Fuentes Hinojosa definen al salario diciendo: Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo aclara que el salario se integra por los pagos hechos en efectivo , por una cuota diaria, gratificaciones , percepciones, primas, comisiones, prestaciones en especie y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo."Además, es la retribución que recibe el empleado de confianza y su distinción corresponde únicamente a la periodicidad de pago, que es generalmente quincenal o decenal, ya que la ley prohíbe que el plazo para el pago del salario sea mayor de una semana en el caso de "personal que desempeñe un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores(art. 18) " (14)

José R Castelazo hace referencia del sueldo diciendo que es la "retribución monetaria que se le da por parte del Estado al servidor publico, en pago a un servicio prestado o trabajo realizado. Es la remuneración señalada en la designación o nombramiento del trabajador, en relación con la plaza o cargo que desempeñe, con relación al catálogo de puestos y al instructivo para la aplicación del presupuesto de egresos"(15).

El sueldo está sujeto a la cotización establecida en los artículos 15 y 20 del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, y el mismo se tomara en cuenta para determinar el monto de los seguros, pensiones, subsidios y prestamos que la misma establece.

14) ARIAS, Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos"
Ed. Trillas Mexico 1982 pag.195

15) CASTELAZO, R, Jose. "Técnicas y Especialidades en Administración de Personal Público" Serie Praxis No.69 Ed. INAP. Mex. 1985 Pag. 44

El sueldo líquido es la remuneración que percibe el trabajador con motivo de su trabajo, una vez hechas las deducciones de la Ley (En la Republica Mexicana están determinadas zonas económicas que sirven para calcular el sobresueldo de acuerdo al nivel del costo de la vida).

1.2.5 ADMINISTRACION DE PRESTACIONES

En la administración de prestaciones se debe considerar una distinción clara entre los servicios por un lado y por otro lo que respecta a las prestaciones, con frecuencia existen dudas y confusiones acerca de tales y cuales son las diferencias entre unos y otras.

Consuelo Ramos Rodriguez y Victor Heredia Espinoza hacen referencia a este respecto definiendo que : "Servicios son todos aquellas actividades costeadas por la organización, proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados; Prestaciones son aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto por concepto de salario que percibe el trabajador. En otras palabras son aquellos elementos que, en forma adicional al salario, recibe el trabajador en metálica o en especie y van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que el hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar. Las prestaciones contribuyen el incremento del salario nominal."(16)

Toda administración de remuneraciones debe de considerar uno de sus componentes más importantes es el referente a las prestaciones, estos son de alguna manera un complemento adicional al sueldo o salario real y satisfacen una o varias necesidades del individuo.

Todas las prestaciones deben otorgarse en forma general y en beneficio de la empresa como lo especifica el artículo 26 fracción VII de la " Ley del Impuesto sobre la Renta ". Este concepto puede ser aplicable a ciertos sectores o grupos de trabajadores los cuales deberán reunir determinados requisitos de elegibilidad; y entre los más comunes se encuentran: la antigüedad, el estado civil, la composición familiar y la edad.

Precisamente el concepto marcado en el artículo 26 fracción VII de la " Ley del Impuesto sobre la Renta" denominado " Previsión Social ", cumple con el planteamiento antes descritos por las siguientes razones:

- a) Es deducible para la empresa.
- b) Las partidas más claras son:
 - Jubilación
 - Fallecimiento
 - Invalidez
 - Servicio Médico
 - Servicios Hospitalarios
 - Subsidio por incapacidad

16) Ibidem. pág. 16.

- Becas para los hijos de los trabajadores
- Becas para los trabajadores
- Fondo de ahorro
- Guarderías Infantiles
- Actividades culturales
- Actividades recreativas

C) Dichas prestaciones deberán otorgarse en forma general en beneficio de los trabajadores de la empresa.

D) Se deberán establecer planes conforme a los plazos y requisitos fijados en disposiciones de carácter general para determinar el sector aplicable, los requisitos para ser elegibles.

E) Estos conceptos quedan exceptuados del impuesto sobre la renta.

A continuación se presenta un catálogo de prestaciones otorgados por las más importantes empresas del país, sean o no estas de previsión social e independientemente de las correspondientes a la Ley del Seguro Social y a la ley del ISSSTE.

1. Despensa
2. Aguinaldo superior al de la Ley
3. Fondo de Ahorro
4. Servicio de Comedor
5. Servicio Médico
6. Pensiones por jubilación
7. Promoción Deportiva
8. Actividades Culturales
9. Seguro de Vida
10. Servicio de Transporte
- 11' Prestamos a intereses preferenciales.
12. Uniformes
13. Becas para los hijos de los trabajadores
14. Becas para los trabajadores
15. Descansos adicionales a la Ley
16. Vacaciones superiores a las de la Ley
17. Primas vacacionales superiores a las de la Ley
18. Automóvil de la Empresa.
19. Descuentos en la venta de productos de la Empresa.
20. Dote Matrimonial
21. Gastos de funeral de trabajador o de familiar directo.
22. Permisos con goce de sueldo.
23. Convivios.
24. Obsequios navideños
25. Estacionamiento
26. Ayuda para compra de libros
27. Reconocimiento por Antigüedad
28. Complemento al salario en incapacidad por enfermedad general.
29. Pago de vacaciones
30. Pago de cuota de clubs sociales
31. Ayudas económicas
32. Pago de cuotas de Asociaciones Profesionales.

33. Primas y sobresueldos por años de servicio
34. Bonos por resultados
35. Jornada de trabajo menores a las de la Ley
36. Horarios flexibles.
37. Asesoría gratuita en asuntos fiscales y/o legales.
38. Renta de casa
39. Ayuda para luz y combustible.
40. Gastos de representación
41. Sobresueldo por comisiones especiales.
42. Fondo de retiro
43. Tienda sindical
44. Descuento en tiendas departamentales.
45. Fondo de Ahorro.
46. Financiamiento de compra de casa
47. Financiamiento de compra de automóvil
48. Pagos de días económicos
49. Viajes de estímulos
50. Ayuda de transporte para viajes de vacaciones
51. Bonos de Producción
52. Bonos de Puntualidad
53. Pago de impresión de tesis profesional.
54. Ayuda para compra de útiles escolares.
55. Otros.

" El catálogo de prestaciones antes expuesto se considera enunciativo y no limitativo; cada empresa antes de otorgar una prestación debe de realizar los estudios necesarios para contemplar el efecto de esta en cuanto a costo, impacto en el salario, el efecto en zonas económicas y el efecto en el país. "(17)

1.2.6 MOTIVACION

Todos tenemos necesidad de comprender las causas de comportamiento humano, en este sentido tenemos la necesidad de aplicar nuestra inteligencia, o nuestra intuición, para explicarnos las causas de nuestro propio comportamiento, el de nuestras familias, amigos, relaciones y hasta de gentes a quienes tratamos en el trabajo, esto implica la necesidad de comprender a nuestros jefes y subordinados para realizar el trabajo, lograr sus objetivos o resultados, y a la vez gozar lo más posible de él, hacer que otros lo gocen, así como para disminuir conflictos, fricciones, obstáculos, y de alguna manera explicar el comportamiento.

Por muchas décadas los psicólogos han estado realizando experimentos con animales y seres humanos en un esfuerzo para comprender su comportamiento. El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender dicho comportamiento, así también

17) Ibidem pag. 64.

tratar de hallar las respuestas a preguntas tales como: Por qué trabaja el individuo ? es que lo hace para ganar dinero. La sencillez de esta explicación de la motivación para el trabajo es tan atractiva que virtualmente todos los primeros esfuerzos para motivar a los empleados entrañaron cierta manipulación del sueldo o el salario que no es sino solo una constelación de las satisfacciones proporcionadas por el trabajo.

" Los seres humanos están impulsados para satisfacer una amplia variedad de necesidades. Algunas de ellas tienen bases fisiológicas; otras como la necesidad de aprobación por partes iguales, la propia estimación y el logro, están derivadas de la sociedad. Es obvio que muchos impulsos tienen influencia sobre el comportamiento del individuo en un momento determinado." (18)

Una situación de motivación tiene un aspecto subjetivo y otro objetivo. El subjetivo es una condición de necesidad y el objetivo es un objeto fuera del individuo que se puede llamar "incentivo" o "fin".

Bajo este mismo aspecto se puede definir la motivación como " el estado o condición que induce a hacer algo. En lo fundamental, implica necesidades que existen en el individuo e incentivos u objetivos que se hayan fuera de él. " (19)

El éxito de la organización depende de la buena voluntad de los miembros para trabajar en forma asidua y constructiva en ayudar a lograr los objetivos de la organización. Esta buena voluntad requiere que: "cada miembro de la organización, sienta que los objetivos de la misma son de importancia, y que su propia tarea específica contribuye en una forma indispensable hacia el logro de los objetivos de la organización. Debe considerar a su puesto como difícil, importante y significativo. Esto es necesario si la persona va lograr mantener un sentido de valía e importancia personal" (20)

La motivación es el concepto fundamental explicativo relacionado con el "Por qué? del comportamiento. Los organismos experimentan continuamente necesidades o deseos que les impiden actuar. Cuando un individuo se ve impedido a alcanzar una meta o evitar, alguna consecuencia indeseable entonces tenemos evidencia de motivación " (21) La cual coadyuvará a lograr eficiencia en el desarrollo de las actividades y como consecuencia el aumento de la productividad.

18) SIEGEL, Laurence. "Psicología de las Organizaciones Industriales" Ed. CECSA, Mexico 1982 pag. 436-437

19) CHRURDEN, J. Herbert. y Arthur W. Sherman. "Administración de Personal" Ed. CECSA Mexico 1982 pag. 286.

20) TENNENBAUM, S. Arnold. "Psicología de la Organización Laboral" Ed. CECSA, Mexico 1981 pag. 73-74

21) Op.cit. SIEGEL, Laurence. Pág. 365

El estudio de la motivación es una búsqueda de respuestas a inquietudes, preguntas, necesidades y prioridades sobre el desarrollo natural del hombre en las organizaciones laborales que se desempeñen para alcanzar su autorrealización en un ambiente claro y de seguridad para un futuro inmediato, dicha motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo.

Un concepto de motivación " está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo"(22) dichos factores, se constituyen tanto de tipo estrictamente biológicos, psicológicos y de tipo social y cultural.

Además, estos factores pueden conjugarse en la expresión biopsicosocial del estado de desequilibrio que provoca la insuficiencia, regulada por los marcos de referencia y por el impulso vivencial básico del ser humano, intereses, deseos y expectativas personales que conmueven o tienen eficacia para mover hacia un propósito.

Por último podemos categorizar a la motivación como fuerza capaz de impulsar; sostener y dirigir la conducta mediante la búsqueda de satisfactores del equilibrio del ser biopsicosocial.

Donde la satisfacción del individuo es de suma importancia en el proceso de motivación ya que refleja el grado hasta el cual esta percibe que sus carencias y necesidades se encuentran cubiertas.

Así pues sus actitudes hacia la labor que desempeñan y el ambiente social, contribuyen en gran medida al nivel de satisfacción que experimenten. La liberación del potencial humano mediante el proceso motivacional depende de las condiciones y el clima adecuado en la organización. Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras y que influye en la conducta de sus miembros. Por lo que, se considera que los directivos deben de crear un ambiente o clima organizacional que permita que se alcancen los objetivos de la organización y al mismo tiempo permita satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

1.2.7 CIRCULOS DE CALIDAD

El círculo de calidad es un grupo pequeño formado de 3 a 8 miembros, voluntariamente para llevar a cabo dentro del mismo taller o departamento actividades de control de calidad.

Estos grupos llevan a cabo en forma continua autodesarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del taller, oficinas, departamentos, etc., utilizando técnicas del control de calidad con la participación de todos los miembros como parte de las actividades del control total de calidad.

22) Op.Cit. CASTELAZO, R. José. pág.65

La idea fundamental de la actividad de los círculos como parte de las actividades de control integral de calidad es:

- Contribuir al mejoramiento de la calidad y desarrollo de la empresa.
- Respetar al trabajador como ser humano y construir un área de trabajo donde valga la pena vivir y trabajar en forma satisfactoria.
- Desarrollar las capacidades y potencialidades humanas en su totalidad.

El éxito de los círculos de calidad no dependen exclusivamente de la técnica sobre todo estadístico, sino del aspecto humano que tiene prioridad dentro de sus objetivos productivos. Es esencial, para que la implementación del círculo de calidad tenga éxito, que los aspectos humano y técnico se ponga en práctica integradamente, cuando se logra una armonía absoluta entre ambos aspectos, el círculo de calidad puede alcanzar un óptimo desarrollo.

Tal vez, la mayor contribución sea el trato que se le da al trabajador como individuo, pues parten de la premisa de que la gente pasa la mayor parte de su vida en el trabajo y de que es preferible laborar en un ambiente agradable, donde la persona recibe el debido respeto y siente que lo que hace es en verdad valioso.

El ser humano se distingue por su capacidad de raciocinio, por ello la empresa en que labora debe ser un lugar donde la gente pueda pensar y razonar con sabiduría, llevar esto a la práctica debe ser una de las premisas principales del círculo de calidad.

Los propósitos de los círculos de calidad son:

a) Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa : Un esfuerzo integral de la calidad requiere que cada una de las unidades de trabajo vinculadas con las demás coadyuven a dar calidad total al cliente, en términos de satisfacción. Además esta función global de la empresa hay otros aspectos importantes : reducción de costos, productividad, tiempo de revisión, seguridad, ventas y eficiencia.

b) Respeto a la persona humana: Donde :

- La persona no es una máquina, sino un ser humano que se dedica a labores importantes, puede mostrar sus habilidades y dedicarse a explorar el potencial que posee.

- La persona puede utilizar sus conocimientos y su creatividad en el lugar que presta sus servicios.

- Puede desarrollar sus habilidades porque tiene la oportunidad de utilizar su cerebro.

- Las personas aprenden entre sí, comparten experiencias.

- Existe la oportunidad de ser reconocido por colegas y superiores, por personal de otras divisiones y empresas.

c) Desarrollar a plenitud las capacidades humanas: Al hombre le agrada mostrar iniciativa, si no se le da la oportunidad, el animo se debilita y aumenta la rotacion.

Un supervisor debe tener la capacidad de dirigir los esfuerzos del grupo, de elevar el estado de animo de las personas, de alentar la habilidad personal, de coordinar los esfuerzos individuales dentro del grupo, porque ninguna persona por si misma puede hacer lo que hace el grupo. El circulo integra grupos y forma lideres, el deseo de desarrollarse uno mismo se hace mas fuerte, conforme uno se involucra en el circulo. Cuando se orienta por el deseo de estudiar mas, adquieren conocimientos y habilidades insospechadas.

A través del trabajo de estos grupos, la organización detecta lo que se está realizando en forma erronea y puede adoptar las medidas necesarias para su correccion. Es por ello, que los circulos de calidad son metodo util para obtener alta calidad, una productividad mas elevada y un mejor estado de animo de los empleados - todo esto con un costo relativamente bajo -

Es por esto que las empresas que se comprometan a adoptar los principios e ideales mas importantes de los circulo de calidad, tienen la posibilidad de mejorar su organización en todos sus niveles.

Es importante bajo este panorama reconocer que para la formación de cualquier grupo, necesitan de elementos característicos en comun, pertenecientes a cada uno de los individuos que lo integran. Dicha homogeneidad analizada para el caso específico de los circulos de calidad, consiste en las características siguientes:

- *Auto desarrollo* : Este es un proceso de conocimiento de necesidades, desarrollo de posibilidades latentes, mejoramiento de habilidad y búsqueda de nuevas áreas de retos personales.

- *Libertad* : Aspecto de gran importancia, pues las actividades más productivas del circulo se presentan ampliamente en un ambiente en el que se respeta la iniciativa de las personas. Se da una liberación de las habilidades humanas.

- *Grupo* : Las actividades de grupo conjuntan esfuerzos y estimulan el crecimiento contribuyen al desarrollo de las personas.

- *Participación* : Participación de todos significa que los trabajadores de una empresa, en la que se forma un circulo participen ya sea :

a) Tomando parte en las juntas de dicho circulo.

b) Pensando y expresando sus opiniones y tomando acciones.

- *Técnicas del control de calidad* : El método para estudiar las técnicas debe estar relacionado con su aplicación en el propio lugar de

trabajo, es necesario ponerlas en práctica, ya que éstas son los medios y no el fin del control de calidad.

- *Arraigo en la empresa* : Se refiere a la permanencia de los miembros del grupo de la empresa.

- *Actividad y Longevidad* : Todo grupo se conforma siguiendo una finalidad, en el caso de los círculos de calidad se constituyen para desarrollar permanentemente la actividad del control; la actividad permanente, que el individuo desarrolla con satisfacción, genera una vida física y psicológicamente sana.

- *Desarrollo Mutuo* : Las actividades del círculo alientan a los participantes a que proporcionen estímulos y aprendan mutuamente, porque las actividades se utilizan con la participación y cooperación de todos los miembros del círculo. El proceso de desarrollo mutuo es necesario para mejorar a todos los participantes.

- *Creatividad* : Uno de los propósitos de las actividades del círculo es hacer que surja el ingenio de los miembros para el control. La creatividad es solo el resultado del esfuerzo de todos para identificar el problema, es pensar y utilizar los conocimientos inherentes.

- *Conciencia de Calidad del Problema y de Mejoramiento* : El control de calidad ejercitado por los propios trabajadores trae consigo el convencimiento propio de cada trabajador sobre la necesidad de producir artículos de calidad, lo que lleva inminentemente al mejoramiento de la productividad y por tanto, al de la empresa.

La participación de los trabajadores en sus respectivos círculos en toda la compañía, genera miles de ideas para mejorar el trabajo, contribuyendo al incremento de la productividad en la empresa.

Sin embargo, las compañías no podrán obtener esto gratuitamente, pues cada trabajador deberá recibir muchas horas de formación, incluyendo instrucción en las aulas y capacitación en el trabajo.

I.2.8 CAPACITACION

Mediante la capacitación, se logra la obtención de las mejores condiciones de vida y socioculturales del trabajador, incrementar el nivel productivista de la organización y por consiguiente, un alto grado de desarrollo en nuestra comunidad. Por lo tanto el recurso humano debe ser adecuadamente administrado, es decir, atendido y canalizado, analizándose de una manera confiable las desviaciones presentadas en su desempeño laboral, programando y ejecutando todas aquellas tareas y actividades coadyuvando a eliminar esas desviaciones que se presentan obstaculizando el logro de las distintos fines, metas, propósitos y objetivos de la organización. Estas actividades deben ser planeadas y organizadas de tal manera en donde el recurso humano sea controlado en forma sistemática, tomando en cuenta las disposiciones

legales con un interés especial, formalizando todos los organismos con las obligaciones de capacitar a su personal.

De este modo podemos afirmar que la capacitación es el proceso de enseñanza-aprendizaje planeada y basada en necesidades reales de una empresa encausada a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y adecuar actitudes a la persona en un puesto de trabajo.

Algunos de los beneficios que se pueden lograr con la capacitación a nivel empresa son : mejorar la aplicación de los sistemas administrativos para elevar la producción y calidad del bien o servicio, obteniendo mayor ganancia a través del aprovechamiento de la maquinaria de manera que permita la reducción de tiempos muertos, accidentes, desperdicios, fricciones y rotación de personal entre otros. En cuanto a los trabajadores, genera una conciencia de superación tanto en su personal como dentro de la organización.

Sin duda, la capacitación es un proceso permanente, deliberado y participativo que a través del proceso enseñanza-aprendizaje, promueve la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades o aptitudes y el mejoramiento de las actitudes del trabajador hacia la empresa y su puesto necesarios para desempeñar con eficiencia y eficacia su trabajo.

1.2.9 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

En cualquier sistema de organización, sea militar, eclesiástica política o de trabajo, siempre quienes ejercen el mando han desarrollado algún método para apreciar la calidad del desempeño de sus subordinados. En el campo del trabajo, a partir del advenimiento de la administración científica la preocupación por estimar el grado de eficiencia sea individual o de grupo, ha crecido notablemente, y se han ideado diversas formas de lograrlo.

En México, los bancos y algunas filiales de compañías extranjeras, fueron pioneras en este tipo de técnicas que poco a poco se han ido generando. No obstante, el sector público permaneció al margen de estos inquietudes, durante cierto tiempo.

Si bien, en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, título tercero, que se refiere al escalafón, apunta la clara necesidad de que se califiquen, en forma individual algunos factores de los méritos de cada trabajador sindicalizado; esto se ha cumplido, por lo general de manera bastante deficiente.

Hasta la reciente promulgación de la Ley de Premios Estímulos y Recompensas, es cuando hubo la necesidad imperiosa de contar dentro de las técnicas administrativas de la empresa pública con instrumentos prácticos que permitan evaluar, de modo sistemático y periódico, el desempeño de los servicios públicos.

Por lo tanto los requisitos deseables que debe cubrir el método en cuestión son: que se debe de aplicar a todos los puestos, niveles y

categorías susceptibles de recibir estímulos y recompensas, sea de base temporales o de confianza, que contenga todos los factores y elementos que deben tomarse en cuenta para el proceso escalafonario de las plazas sindicalizables; y, por último, permitir la mayor objetividad y uniformidad posible dentro de un procedimiento simple que pueda ser comprendido y manejado con facilidad por todos los empleados y trabajadores involucrados.

"La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado"(23), constituye una función primordial para toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre la manera de cumplir sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores, de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber que acciones deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el administrador debe emprender una acción correctiva de manera similar, el desempeño es satisfactorio o se excede, lo esperado debe ser alentador.

La evaluación del desempeño proporciona una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, práctico y confiables; la evaluación periódica del desempeño del empleado en su trabajo, nos permite hacer la revisión, conocer las necesidades específicas para el desarrollo del personal, tanto en un presente tomando en cuenta el puesto desempeñado, como en un futuro, previendo los conocimientos y habilidades, necesarios para desempeñar puestos de mayor responsabilidad y proyectarlo a largo plazo.

Simultáneamente es un valioso auxiliar la administración de sueldos y salarios, permite actuar de manera justa y equitativa en el reconocimiento y retribución del personal en relación con el desempeño individual, además permite un ajuste periódico entre subordinados y jefe, al entablar comunicaciones sobre aspectos específicamente dentro de su unidad laboral, traduciendo en las satisfacciones del subordinado al reconocerle sus méritos, y haciéndolo consistente de sus debilidades y dándole los medios para superarlos.

Un buen sistema de evaluación del desempeño puede identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente, pueden poner en evidencia procesos equivocados o pobres de selección, orientación y capacitación, el departamento de personal en las empresas públicas debiera de desarrollar evaluaciones del desempeño para los empleados de todas las organizaciones independientemente de las actitudes que cada

23) WARTHER, B. William J. / Keith Davis. "Administración de Recursos Humanos" Ed. Mc Graw Hill. Pag. 186

una de ellas realice, logrando así la centralización de información precisa, y para la aplicación de programas optimos de motivación laboral.

La evaluación del desempeño requiere además de disponer de mediciones del desempeño que son los sistemas de calificación de cada labor, esta permite al administrador de personal conocer y estandarizar el desarrollo laboral del empleado en el puesto. La importancia de la evaluación del desempeño en las empresas públicas ha conducido a la creación de muchos metodos para juzgar la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores basandose en los resultados que ha logrado antes de la evaluación. La mayor parte de esta tecnica constituye un esfuerzo para reducir los inconvenientes que se notan en otros enfoques, ninguna tecnica es perfecta cada una posee ventajas y desventajas. Los metodos de evaluación basados en el desempeño pasado comparten la ventaja de versar sobre algo ya ocurrido y en consecuencia puede, hasta cierto punto ser medido. Su ventaja radica en la posibilidad de cambiar lo que ya ocurrio. Sin embargo cuando reciben retroalimentación sobre su desempeño los empleados pueden saber si sus esfuerzos estan dirigidos hacia la meta adecuada y modificar su conducta si es necesario.

Actualmente, es necesario dentro de las empresas públicas tratar de introducir nuevos sistemas de evaluación del desempeño pensando en el desarrollo venidero a futuro, permitiendo así alcanzar un grado alto de trabajo con significado mediante la evaluación del potencial del empleado, o el establecimiento de objetivos de desempeño laboral.

" En el desarrollo de las empresas públicas hasta nuestros días han sufrido cambios significativos en su estructura organizacional, adecuándose a las necesidades sociales e institucionales para las cuales fueron creadas, a diferencia de estos cambios la estructura administrativa en materia de personal sigue siendo un punto cuestionable, ante este aspecto no ha mostrado cambios significativos solo se ha adecuado de acuerdo a los requerimientos organizacionales de estas instituciones"(24) Dentro de las tecnicas con mayor relevancia para el desarrollo a futuro de la evaluación del desempeño de las empresas publicas podemos considerar:

LA AUTOEVALUACION Y EL AUTOCONTROL

Lleva a los empleados a efectuar una auto-evaluación y puede constituir una tecnica de evaluación muy útil cuando el objetivo de esta es alentador al desarrollo individual.

Cuando los empleados se autoevalúan es mucho menos probable que se presenten actitudes defensivas, factor que alimenta al desarrollo individual y significativo en el trabajo.

24) Para mayor información sobre el desarrollo histórico de las Empresas Publicas en Mexico en el proximo Capitulo de este trabajo se realiza un seguimiento con mayor detalle.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

Una de las técnicas administrativas más ligadas con la motivación individual es la sin duda la administración por objetivos, que es un método de sistemas para administrar una organización, cualquiera que esta sea.

"El sistema de administración por objetivos es un ciclo que inicia con un estudio de los objetivos comunes de la organización y regresa a ese punto. Siendo una característica de este ciclo el establecimiento de los objetivos del individuo por sí mismo empleando una amplia explicación de sus responsabilidades preparado por su superior. Después discute este documento con su superior y se modifica hasta que ambos queden satisfechos. Así el progreso del subordinado en relación a sus metas se evalúa cuando los datos objetivos estén disponibles. Concluyendo cierto periodo de tiempo (por lo general 6 meses), el subordinado autoevalúa lo que ha logrado en relación con los objetivos que se fijó con anterioridad, apoyándose en datos objetivos. Finalmente se lleva a cabo la "entrevista" que es un examen que hace el superior y el subordinado juntos, de la autoevaluación del subordinado" (25)

Odirne hace resaltar que el éxito de la Administración Por Objetivos (APO), depende de tres puntos :

- 1) La APO es un sistema de gerencia, no un agrado al puesto del gerente.
- 2) El gerente que adopta la APO como sistema debe planear el abandono de alguno de sus pasatiempos vacacionales que le quiten más tiempo, esto es, debe delegar.
- 3) El sistema de APO entraña un cambio de conducta por parte del superior como del subordinado.

Una de las ventajas de la APO es que este sistema cambia el énfasis de la evaluación al autoanálisis y la atención del pasado al futuro, ayudando al subordinado a realidades de la organización a través de consultas con su superior.

Kindall y Gatzka creen que este tipo de enfoque: " tiende a ayudar a las personas a fijar metas que sean tanto provocativas como objetivas, proporciona un método para descubrir las necesidades de entrenamiento y trata como un proceso total la habilidad de una persona para ver un proceso total, la habilidad de una persona para ver un problema de la organización, a idear formas de atacarlo, y traducir sus ideas en acciones." (26)

Levinson opina que el "método típico de la APO aumenta la hostilidad, el resentimiento y la desconfianza entre un gerente y sus subordinados, ya que no toma en cuenta los componentes emocionales más

-
- 25) CHRUDEN, J. Herbert. y Arthur W. Sherman, Jr., "Administración de Personal" Ed. CECOSA, Mexico, 1982 pag. 251.
26) KINDALL, F. Alva y James Gatzka. "Positive for Performance Appraisal" Ed. Harvard Business Review, Vol. 41 No.6 Nov.Dic 1985

profundos de la motivación. Y opina que la APD descuida proporcionar las respuestas a preguntas tales como :

- 1.- Cuáles son los objetivos personales del gerente ?
- 2.- Que es lo que necesita y desea de su trabajo ?
- 3.- Como cambian estas necesidades y deseos de año en año ?
- 4.- Que importancia tienen los objetivos de la organización y su parte en ellos para tales necesidades y deseos ?

Finalmente, recomienda que se incluya el reconocimiento de las necesidades individuales como parte importante del proceso del establecimiento de metas, y que sea reconocida la interdependencia de todos los gerentes de la organización para idear y hacer cumplir un sistema de evaluación." (27)

En esencia, la técnica de administración por objetivos consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos del desempeño deseable. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por acuerdo mutuo y sean mensurables de manera objetiva.

Si se cumplen ambas condiciones, los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos, por haber participado en su formulación. Además, puede medir su progreso, los empleados, pueden efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograr sus objetivos. A fin de lograr estos ajustes, sin embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Cuando se fijan los objetivos a futuro los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica para organizar y dirigir esfuerzos y así alcanzar un significado óptimo en el desarrollo en su trabajo.

27) LEVINSON, Harry. "Management by Whose Objectives, 2" Ed. Harvard Business Review, Vol. 48 No. 4 Jul.- Ago. 1987 pag. 125-134.

CAPITULO II EMPRESA PUBLICA

La empresa pública es una de las formas más dinámicas de la intervención económica del Estado contemporáneo. La propiedad estatal de ciertos medios de producción y las políticas de intervención, entre otros métodos se constituyen en factores coadyuvantes para mitigar las crisis cíclicas. Cuando la intervención esporádica del Estado amenazaba con transformarse en el equivalente del proteccionismo activo; Cuando los procesos de acumulación fueron cada vez más desequilibrados; la empresa pública representó un eficaz instrumento que permitió socializar la demanda sin socializar la producción.

En razón de lo anterior, y para dar un seguimiento acertado en el estudio de la aparición, desarrollo, constitución e importancia de la empresa pública en México, es menester considerar en primer término, la propiedad parcial o total del capital por parte del Estado y, en segundo, que esta participación esta fundada en un fin específico.

Ruiz Massieu la define como: "Una entidad económica personificada en la que el Estado ha contribuido con capital por razones de interés público, social y general." (28)

Sin embargo, al margen del concepto teórico, se encuentra el establecido en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que considera como empresa de participación estatal mayoritaria aquella:

- a) Donde participe el Gobierno Federal directa o indirectamente con 50% o más del capital social.
- b) Que en su constitución se establezca una porción especial del capital que solo pueda ser suscrita por el Gobierno Federal.
- c) Que corresponda al Gobierno Federal nombrar:
 - A la mayoría de los miembros del consejo de la administración, junta directiva u órgano de gobierno.
 - Al director general.
- d) Donde el Gobierno Federal tenga la Facultad de vetar acuerdos a la asamblea de accionistas, del consejo de administración de la junta directiva u órgano del gobierno equivalente.

Como es de apreciarse la característica legal de la empresa pública mayoritaria va más allá de la participación accionaria, y comprende además aspectos de calidad como el nombramiento de directivos, miembros de los órganos de gobierno y la capacidad de tomar acuerdos tomados por los últimos.

28) ACLE, Tomasini Alfredo, Juan M. Vega, "La Empresa Pública: Desde Fuera Desde Dentro" Ed. Limusa México 1986. pag. 27

II.1 EVOLUCION HISTORICA DE LA EMPRESA PUBLICA.

A fines del siglo XIX y principios del XX donde radica una concentración de la producción conduciendo así a la creación de grandes monopolios, en esta situación surge la necesidad de romper con el esquema liberal en cuanto a la participación del Estado en la economía.

El rompimiento del esquema económico liberal a partir de las proposiciones hechas por Keynes en cuanto a la participación del Estado en la economía; " Esto se da como resultado del reconocimiento de la necesidad de que el Estado tenga una participación mas directa en la economía con el fin de regular el funcionamiento del sistema economico, esto ante el fracaso de la concepcion hiperliberal de la economía capitalista " (29), que habia llegado a una de sus mas grandes crisis hacia fines de los años 30 y que ponía entredicho el funcionamiento del sistema bajo este esquema restringido, a la acumulacion y concentración del capital.

Después de la crisis económica del capitalismo y de las consecuencias que provoco la segunda conflagración mundial, se demostró que la conceptualización de liberalismo económico amenazo con desestabilizar el orden social imperante, el capitalismo se enfrentaba a un desarrollo natural, paradójicamente el Estado era llamado a intervenir, dichas acciones, se hacían necesarias e imperiosas para seguir manteniendo la misma operatividad del modo de producción capitalista, su estabilidad y su convivencia.

La consolidación de la participación estatal llevaba como finalidad subsanar las contradicciones provocadas por el surgimiento de determinadas políticas económicas basadas en el proceso de acumulación capitalista, de este modo la intervención del Estado estaba dirigida primero a mantener los fundamentos económicos que sustentan el sistema, segundo como una posibilidad de solución atenuante de las crisis cíclicas y por último a satisfacer las necesidades sociales con el fin de mantener la estabilidad política necesaria para lograr el desarrollo del mismo.

La razón de ser de las empresas públicas no aparece inmediatamente deducible de constataciones empíricas, sino que debe ser buscado en el análisis global del sistema económico de su funcionamiento y de su evolución. Las diferentes teorías del pensamiento político hacen referencia a la existencia de la empresa pública en el ámbito público gubernamental.

En la perspectiva Neoclásica la concepción del Estado es totalmente individualista. El cuerpo político se visualiza como una yuxtaposición de ciudadanos idénticos persiguiendo los mismos fines.

29) RUIZ Dueñas Jorge. "El sistema Económico, Planificación y Empresa Pública en México." Ed. UAM. Azcapotzalco. pag.17.

La existencia de una área paraestatal -en el límite del Estado mismo- está, dentro de esta óptica, justificada por las características técnicas, propias de varios tipos de producción como son: el carácter indivisible de ciertos bienes y la existencia de "monopolios naturales" en ciertos sectores de la producción. Un bien indivisible puro es aquel que no puede ser consumido en cantidad igual por todos, independientemente de la suma gastada por cada uno en su adquisición.

Con el contexto de "monopolio natural", se intenta justificar la existencia de una área paraestatal perciviendo un precio por los bienes o servicios ofrecidos. La explicación está dada en función de ciertas características propias a los sectores de actividad en que intervienen las empresas públicas

La segunda perspectiva llamada global, toma en consideración e integra a la teoría económica los fenómenos observables en las economías contemporáneas y que no entran en el cuadro del modelo neoclásico. En particular se preocupa por centrar sus análisis sobre los fenómenos de crecimiento y los de organización, ausentes de la teoría del equilibrio general y del óptimo paretiano. Los conceptos utilizados son a menudo los macroeconómicos Keynesianos o poskeynesianos.

"La especificación de la acción económica del Estado incluye por lo tanto la noción del sector, y evoca la de "economía pública que constituye, junto con la economía privada los elementos integrados de una economía nacional con una estructura mixta."(30) Dentro de esta óptica la causa de aparición de las empresas públicas en la economía moderna está ligada en la reciente intervención del Estado de la que la apropiación pública no es sino una de las formas que reviste.

La perspectiva Marxista de apropiación pública de los medios de producción descansa sobre una visión radicalmente distinta de la sociedad y de la historia. El Estado es el resultado de la división de la sociedad en clases antagonicas y es, por esencia un organismo y un conjunto de instrumentos en las manos de la clase dominante y utilizado por esta para asegurar la perennidad en su dominación sobre otras clases. Es así como el Estado resulta un organismo de dominación de clase, de opresión de una clase para la otra; es la creación de un orden que legaliza y afirma esta opresión moderando los conflictos de clase. Bajo esta perspectiva es importante señalar que las empresas públicas pueden conocer una valorización reducida en su capital (débil rentabilidad), nula (gestión equilibrada) o bien negativa (gestión deficitaria).

Por último cabe mencionar que la apropiación pública de una parte de los medios de producción se inscribe en el proceso marxista en el proceso de acumulación desvalorizado, en las que son a la vez el resultado y el instrumento de la acumulación monopolica del capital.

30) REVISTA DE ADMINISTRACION PUBLICA No. 4 Enero-Abril 1976 pp 4-15 ANDRADE, Berzaba. " Origen y Naturaleza de la Empresa Publica "

II.1.1 SITUACION EN MEXICO

En México la aparición del sector paraestatal no fué de manera temprana, debido a múltiples circunstancias, históricas, políticas, económicas y sociales. El proceso de integración nacional se inicia al momento de la Independencia, mostrando sus primeros efectos hasta la época de la Reforma.

"Con el movimiento revolucionario de 1910 no sólo se gestaron las bases que permitieron alterar las variables económicas, políticas, sociales y administrativas, del país en su conjunto, sino que la intervención del Estado via empresas públicas empezó su despegue hacia su consolidación y permanencia. De esta forma empiezan a aparecer los organismos públicos descentralizados y empresas de participación estatal, encargados de las nuevas funciones que el Estado estaba llamado a desempeñar en el campo económico, social y cultural"(31)

El crecimiento económico que ha experimentado México en los últimos 50 años se debió fundamentalmente al desarrollo y fortalecimiento del sistema político surgido después de la revolución de 1910 y con mayor fuerza durante el mandato presidencial de Lázaro Cárdenas, siendo una necesidad paradójica la consolidación del Estado como parte activa y fundamental para el desarrollo político mexicano, el "obstáculo para un desarrollo económico en los países latinoamericanos, en general lo constituye la estructura y operación de su sistema político y es en estos países la política y el desarrollo económico donde están estrechamente relacionados, debido a que todos los intentos de crecimiento económico provocan serias reacciones políticas"(32)

De tal forma el crecimiento económico mexicano está fincado fundamentalmente en la estabilidad política que se inicia en el período Cardenista, de esta manera se puede considerar que el comportamiento económico del país está íntimamente ligado con su estabilidad política y a su vez esta estabilidad política en la organización de los cuatro sectores sociales que componen la realidad social mexicana: el obrero, el campesino, el popular y militar, y a su vez aglutinados en el partido oficial el cual permite al Estado lograr su consolidación y fortalecimiento.

Es así como en el seno del Estado nace el sector público enclavado en los principios gubernamentales siempre en función y necesidad del gran capital industrial, convirtiéndose en elemento fundamental del crecimiento económico del país que durante el período gubernamental de Cárdenas, el sector llamado paraestatal empieza a cobrar un papel de primer orden dentro del crecimiento económico-social del México posrevolucionario, indicador inobjetable de la participación cada vez más decidida del Estado en la economía, en favor de la industrialización del país y su función económica asignada por la clase en el poder.

31) Ibidem pp 4-15

32) HANSEN, D.Roger. "La Política de Desarrollo Mexicano" Ed. Siglo XXI pag. 9

El Grupo de empresas públicas que forma el llamado sector paraestatal se ha ido conformando en el tiempo por un amplio y variado número de razones que surgieron al amparo de muy distintas circunstancias.

A continuación se presenta un panorama histórico muy concreto retomando el esquema analítico muy acertado de Alejandro Carrillo Castro el cual facilita su estudio al dividir el desarrollo de los organismos públicos en nueve periodos convencionales que abarcan de 1917 a 1980.

El primer período 1917-1921 etapa que se caracteriza por la inestabilidad política del país, producto del reacomodamiento de las fuerzas dominantes existentes en esos años, por lo que la creación de organismos públicos, se limitaba a la reestructuración de la Administración Pública Central, dentro de los cuales estaban los "departamentos administrativos que operaban en un ámbito diferente a los secretaríos de Estado, uno de estos estaban encargados de los establecimientos fabriles y militares, otro de aprovisionamientos generales, uno mas encargado de la contraloría de la Federación, el Universitario y de Bellas Artes y, transitoriamente el de justicia." (33)

Segundo período 1921-1930; El recién instaurado gobierno se esforzaba por conciliar los diversos intereses de las facciones de clases dominantes, por lo que la actividad del Estado estuvo precisamente dirigida a satisfacer las demandas políticas y económicas de estas a fin de lograr cierta estabilidad política en el país que permitiera su ulterior desarrollo económico-social, entre los principales organismos paraestatales creados durante el lapso, se encuentran el Banco de México que pone en manos del Estado la posibilidad de orientar la política monetaria del país, de acuerdo a sus planes de desarrollo, el Banco Nacional de Crédito Agrícola dirigido a satisfacer las demandas socioeconómicas del campo mexicano, otros organismos de la Administración Pública Centralizada tales como Comisión Nacional de Caminos, a Comisión Nacional de Irrigación, las Juntas Federales de Mejoras y Materiales y las Juntas de Caminos, todas ellas dirigidas a crear y mejorar la infraestructura de comunicaciones.

Tercer período 1930-1933. Se caracteriza por los efectos de la crisis del sistema capitalista a nivel mundial, trajo consecuencias nefastas a la incipiente vida económica del país, hasta tal grado de sumarlos en una depresión económica, que estuvo a punto de generar la caída del gobierno revolucionario, en esta etapa y en base a la primera Ley de Planificación y de los objetivos que perseguían se fortalecieron las facultades del Banco de México en materia de política monetaria a través de las leyes bancarias de 1931 - 1932.

33) CARRILLO, Castro Alejandro. "La reforma Administrativa en México"
Ed. INAP Mexico. pag. 78

En 1933, acorde a los planes de desarrollo del gobierno se crearon el Banco Nacional Hipotecario Urbano, de Obras Publicas y se constituyó el Nacional Financiera como Banco de Desarrollo " (34). Esta ultima institución junto con el Banco de Mexico se constituyeron en la palanca que habria de impulsar en el siguiente periodo, el desarrollo de la economia mexicana.

Cuarto período 1934-1940, constituyó el mandato presidencial de Lázaro Cárdenas, es a partir de esta etapa cuando el Estado Mexicano a través de su sector paraestatal inicia su participación en la vida económica del país a tal grado de convertirse en el elemento dinamizador de toda la actividad productiva.

En este lapso se crearon las Empresas Públicas, que actualmente sirven de sustento a la actividad económica, como productoras de insumos industriales baratas y creadoras de infraestructura, tales como Petróleos Mexicanos, que nace como consecuencia de la nacionalización, la Confederación Federal de Electricidad, la reorganización de los Ferrocarriles Nacionales de Mexico, Productora e Impulsora de Papel, S.A., entre otras de las más importantes, de los 23 nuevos organismos descentralizados y empresas de participación estatal, que creó el Gobierno Cardenista.

En el campo financiero y crediticio se fortalece el papel del Estado Mexicano, al convertir al Banco de Mexico y Nacional Financiera en mecanismos de Financiamiento interno para la expansión de la actividad económica industrial y se crea el Banco Nacional de Crédito Ejidal que junto al Banco Nacional de Crédito Agrícola canalizando los recursos financieros que necesitaba el campo mexicano revitalizando la actividad agrícola a tal grado de convertirla en el sosten económico de la actividad industrial.

Quinto período abarca de 1940-1945, el cual está caracterizado por la coyuntura histórica producto de la Segunda Guerra Mundial, que permitió al Estado Mexicano instrumentar una política de desarrollo tendiente a aprovechar esta situación con el "fin de permitir y propiciar el máximo aprovechamiento, por parte del sector privado de las oportunidades que la situación internacional le ofrecía. Esta estrategia implicaba, una actividad fundamental de conservación de los logros alcanzados hasta entonces, sobre todo lo que se refería a las reivindicaciones sociales de los grupos más necesitados" (35).

De esta manera, el Estado Mexicano canalizaba sus recursos hacia la creación de infraestructura para la empresa privada, dejando a esta los sectores más dinámicos y lucrativos de la economía. Se empezaba a transferir valor, consumos baratos a la actividad productiva mexicana, se crearon de este modo Altos Hornos de Mexico, S.A., Fundiciones de Hierro y Acero, S.A., Aceros Esmaltados, S.A., Maquinarias y Herramientas, S.A., Industria Eléctrica Mexicana, S.A., esto en el sector manufacturero, también se crearon Sosa Texcoco, S.A., Beneficios Mexicanos del Café y Fertilizantes, entre otros.

34) Ibidem. pag. 83.

35) Ibidem. pag. 87.

Sexto Período abarca de 1945-1950, una vez que estuvo determinada la segunda conflagración mundial, el Estado Mexicano desarrolló una nueva política económica que permitiera la industrialización plena del país para lo cual "optó por aligerar las restricciones al crédito que hasta entonces había aplicado el Banco de México cuidándose al mismo tiempo de no imponer obstáculos a la importación de productos básicos y capitales útiles, con el cual se buscaba contribuir a elevar la inversión del sector privado" (36).

De esta forma el Estado contribuía al proceso de acumulación de capital privado, la mayor parte de sus inversiones estaban dirigidas a crear la infraestructura necesaria, tales "como caminos, puertos, turismo, irrigación, agricultura, comercio, fundamentalmente en el norte del país (algodón), así como en Ferrocarriles y Producción de energía eléctrica y petróleo, medidas encaminadas a proporcionar alientos al inversionista y buscando consolidación del sector industrial que aun no tenía suficiente articulación" (37).

Por lo que la inversión pública durante este período, se orientó fundamentalmente hacia los sectores de infraestructura básica, y a la satisfacción de necesidades sociales prioritarias, como gastos asistenciales, salubridad, educación, con el fin de mantener el equilibrio social, consecuencia de esto, fue el cada vez más constante desequilibrio presupuestal, lo que se tradujo en un endeudamiento gradual, tanto externo como interno del Gobierno Federal.

De esta forma el Estado Mexicano, fue configurando cada vez más el proceso de producción capitalista en nuestro país por un sector paraestatal en constante crecimiento.

El Séptimo período de 1950-1959, el cual estuvo caracterizado por un proceso inflacionario en constante aumento, y como contrapartida una disminución en las exportaciones, situación que se volvía cada vez más crítica y que alcanzó su nivel más alto con la devaluación de la moneda con respecto al dólar en 1954. Por lo que el Estado debió intervenir para atenuar los efectos de esta situación en la base trabajadora que veía disminuir sus ingresos, debido en parte del proceso inflacionario y en mayor medida al tope salarial impuesto por el Estado en favor del proceso de acumulación privado, para lo cual utilizó el Instituto Mexicano de Seguridad Social (IMSS) y se creó el Instituto de Seguridad y Servicio Social a los Trabajadores del Estado (ISSSTE) y la Dirección de Pensiones Militares, además de la creación de la Compañía Exportadora e Importadora de México, S.A., (CEIMSA), que atenuó momentáneamente las necesidades de las clases trabajadoras.

Por otro lado, el Estado a través del endeudamiento público siguió financiando el proceso de acumulación privado, por lo que gran parte de sus gastos siguieron siendo canalizados hacia la creación de infraestructura básica, además de los subsidios otorgados vía impuestos y tarifas preferenciales de los bienes y servicios producidos por el sector paraestatal.

36) Ibidem. pág.88

37) Ibidem. pág.88

La participación del Estado en la economía del país se hacía cada vez más intensa, como parte de la política de desarrollo y el empleo implementada en esos años, adquirió participación tanto mayoritaria como minoritaria, en empresas que habían fracasado en manos del sector privado. Así como también realizó cuantiosas inversiones con el fin de elevar la productividad en Altos Hornos de México, Granos y Fertilizantes y en el sector turístico, tales como Operadgra de Hoteles el Club de Pesca, y por último Aeronaves de México, paso a formar parte del sector paraestatal.

A pesar de estas opciones debido en gran parte, " al proteccionismo industrial ilimitado y poco selectivo se dio vida a una industria con altos costos, de escasa eficiencia, de bajos salarios y, por lo mismo con un alto costo social y político a largo plazo. Por la misma razón, el comercio exterior empezó a enfrentar también una baja competitividad de nuestros productos manufactureros con respecto a los extranjeros" (38).

Octavo periodo, se ubicó en los años de 1960-1970, el cual siguió la misma tónica de los periodos anteriores, el Estado siguió financiando la actividad económica, a través de la deuda pública y de los números rojos de sus empresas públicas producto de sus tarifas preferenciales otorgadas a la empresa privada, la cual caracterizó la política de desarrollo implementada por el Estado desde los años cincuenta hasta la década de los sesenta, a la cual se le conocía con el nombre de Desarrollo Estabilizador con el que se pretendía "aprovechar al máximo las propensiones al ahorro de las empresas y de los particulares con el fin de elevar al máximo la inversión, y por otra parte, aprovechar con mayor medida la capacidad de endeudamiento exterior del gobierno" (39)

En este lapso se anunció la nacionalización de las empresas productoras y generadoras de energía eléctrica, hasta entonces en manos extranjeras. Y al mismo tiempo, se dirigió al 50% de la inversión pública hacia las obras de infraestructura (caminos, recursos hidráulicos, transportes y obras urbanas); el 36% a energeticos (Electricidad, petróleo y gas); y solo un 27% a la obra de bienestar social y otros renglones administrativos," (40) manipulándose claramente el carácter clasista del Estado Mexicano.

Noveno Periodo que abarcó la década de 1970-1980, la cual se ha caracterizado por el desarrollo imperioso de las empresas públicas en sus distintas modalidades jurídicas, y por la inestabilidad económica del sistema capitalista a nivel mundial, lo cual incidió favorablemente en las economías subdesarrolladas, muchas de las cuales entraron en una profunda recesión, por lo que el repunte económico experimentado por México en los últimos años de esta década, bajo este contexto, es difícil de explicarse sin la participación de su sector paraestatal y más concretamente de las empresas públicas claves de este momento.

38) Ibidem. pag. 92

39) Ibidem. pag. 93

40) Ibidem. pag. 94-95.

Todavía hasta 1970 la intervención reguladora del Estado quedó puesta al servicio de un modelo, que otorgó prioridad absoluta a la industrialización, esto exigía en las ciudades, un abasto creciente de subsistencias a precios regulados, para que la estabilidad de los bienes-salarios permitiese mantener bajo control la presión obrera y atender las crecientes necesidades de una clase media en rápida expansión y cumpliendo diversas funciones económicas, políticas y sociales.

Para entender mejor el desarrollo histórico de las empresas públicas en México," Carrillo y García Ramírez distinguen tres etapas, referidas básicamente al aspecto de control ilustrando el crecimiento del sector paraestatal desde 1925 a 1982:"(41)

PRIMER ETAPA, 1925-1946 : CRECIMIENTO COYUNTURAL.

Esta primera etapa que abarca el período post-revolucionario se caracteriza por "El establecimiento coyuntural por agregación, aleatorio y asistemático de las empresas públicas..."(42), durante esa época se establecieron fundamentalmente aquellos organismos y empresas que integran buena parte de la infraestructura institucional que sirvió de base para el desarrollo posterior del país. En dicho lapso se mantuvo con claridad el concepto paraestatal de las organizaciones mencionadas, en cuanto al apoyo y complementariedad que establecen con el sector central. El significado del término "empresa descentralizada" hasta hace quince o veinte años, definía con precisión que, no obstante estar subordinado esta a los fines del Estado, gozaba de cierto grado de autonomía.

SEGUNDA ETAPA, 1947-1958 : ESTABLECIMIENTO DE MECANISMOS DE CONTROL.

Esta etapa coincide con el inicio del proceso de industrialización del país a través de una política de sustitución de importaciones, que inicialmente fue inducida por el conflicto bélico mundial, para después adoptarse como objetivo explícito de la política industrial.

En ese contexto, el Estado empieza a participar más amplia y directamente en los procesos de formación de capital, ya no solo como facilitador, mediante el establecimiento de la infraestructura física e institucional requerida, sino a través de una clara actitud empresarial. Sin embargo, ello ocurrió solo a través de proyectos aislados sin que formaran parte de, o existiera, un planteamiento general respecto a su participación directa en la economía.

TERCERA ETAPA, 1959-1982 : CREACION DEL SISTEMA PARA LA PLANEACION Y EL CONTROL.

A partir de 1959 el número de empresas, organismos y fideicomisos crece aceleradamente. Este aumento se explica por la incorporación al sector paraestatal de un gran número de sociedades privadas que por

41) ACLE, Tomasini Alfredo, Juan M. Vega " La Empresa Pública 1 Desde Fuera, Desde dentro " Ed. Limusa Mexico 1986 pag. 28

42) Ibidem. pag. 28.

cierta causa en particular estaba en riesgo su permanencia como unidades productivas y fuentes de empleo. Algunas de ellas eran propietarias de numerosas filiales que también ingresaron a dicho sector, lo que elevó en forma súbita la cantidad de entidades paraestatales, cuando en realidad sólo se incorporaron unas cuantas.

Durante esta misma etapa en donde el Estado se veía sujeto a más intensas presiones de todos los grupos sociales y tuvo que acudir al financiamiento deficitario de su gasto a un creciente endeudamiento externo. Sin embargo " las consecuencias económicas de un déficit presupuestario, financiado con deudas, son equivalentes a las consecuencias económicas de un déficit financiado mediante endeudamiento en la cuenta de cualquier unidad económica-financiera sea esta una persona, una familia, una corporación, un club, una iglesia o un sindicato de trabajadores." (43)

En estos términos cabe esclarecer que el Estado nunca es un capitalista real, material y total sino que más bien implica siempre a un capitalista total, idealizado o ficticio. Este es el fundamento de la categoría de la "autonomización del Estado de la doble naturaleza de la sociedad burguesa como sociedad y como Estado." El Estado no puede ser concebido ni como un mero instrumento, político ni como una institución establecida por el capital, sino más bien como una forma especial de cumplimiento de la existencia social del capital al lado y conjuntamente con la competencia como un momento esencial en el proceso de reproducción social del capital". (44)

El financiamiento de los gastos gubernamentales corrientes mediante endeudamiento equivale a devolver el valor del capital nacional, y tratar de recobrar la confianza del complejo empresarial privado que es la parte complementaria de la economía nacional mexicana. Sin embargo es claro que el actuar gubernamental no es tan claro y confiable para todo el complejo empresarial del modo privado, ya que los elementos políticos están interrelacionados de manera compleja con los puramente económicos, por lo menos en los problemas del desarrollo; resulta imposible, por cierto hacerlo de otra forma, puesto que la intervención gubernamental no es otra cosa que la acción política y bajo esta premisa es fácil reconocer que a medida que se desarrolle el sector capitalista de la economía se incrementa también su importancia política ya que en un sentido real representa el elemento social y económico de empuje de los objetivos políticos del país.

En este sentido es importante reconocer que los nuevos avances del proceso de desarrollo requerirán con rapidez la activa cooperación de la clase que la política inicial contribuyó a crear, y el gobierno deberá prestar cada vez más atención a las condiciones que esa clase considere necesarias para que la acumulación pueda mantenerse e incrementarse.

43) BUCHANAN, M. James. " Ensayos Sobre Economía Política " Ed. Alianza Editorial Mexicana. Mexico 1990 pag.14

44) SONNTAG, Heinz Rudolf y Hector Valecillos. " El Estado en el Capitalismo Contemporáneo " Ed. Siglo XXI Mexico 1982. pp 88-133

Por ende el gobierno, puede recurrir a las medidas convencionales de política económica para incrementar el gasto interno a través del financiamiento deficitario. Sin embargo en una economía altamente desarrollada el gasto financiado a través del déficit se generalizará a través de la economía y expandirá la demanda en forma acabada, mientras que el efecto, en una economía subdesarrollada, donde el sector capitalista produce solo una parte relativamente pequeña de los bienes salariales será muy diferente y variará de acuerdo con la naturaleza específica del gasto encargado por el gobierno. El objetivo inmediato del gasto es incrementar la demanda interna global. En consecuencia es más probable que el gobierno encare obras públicas que amplían la infraestructura económica o por lo menos la social.

Bajo estos términos constantemente los capitalistas se ven obligados a "exigir la acción gubernamental para que los ayude a recuperar su tasa esperada de ganancia ya que la debilidad del sector capitalista puede remediarse en cierta medida si el consumo del sector no capitalista puede comprimirse y si el ingreso que se le extrae se gasta de tal manera que maximiza la generación de demanda para la producción del sector capitalista." (45)

Particularmente en este contexto el Estado constantemente asume una participación económica en el mundo desarrollado como creador de infraestructura para inversionistas privados; establecimiento o elevación de aranceles, cuotas y otras restricciones a las importaciones; fijación de precios de garantía y creación de stocks para ciertos productos, principalmente agrícolas y mineros; programas de desarrollo regional

En este contexto se entiende el surgimiento de las empresas públicas como "un instrumento que el Estado utiliza para alcanzar ciertos objetivos programáticos con el propósito de resolver problemas específicos de política económica. Ellas han aparecido en una situación histórica precisa y en determinadas circunstancias ante las cuales la autoridad gubernamental estimó que debía asumir directamente la responsabilidad de producir un bien o servicio por razones de orden económico, político, social o ideológico." (46)

A medida que el núcleo dinámico y eje de la acumulación de las economías es trasladado al campo industrial, queda confiada al sector público la reconversión de la infraestructura para adecuarla a las exigencias del nuevo modelo de crecimiento. La propia consolidación del núcleo urbano-industrial trajo consigo la incorporación creciente de estados medios y populares en la lucha política y social que impuso al Estado la responsabilidad de ocuparse de nuevas demandas asociadas a los problemas de desempleo, distribución del ingreso y satisfacción de necesidades básicas.

-
- 45) MERHAV, Meir. " Dependencia Tecnológica, Monopolio y Crecimiento " Ed. Ediciones Periferia S.R.L. 1er ed. Mexico 1972. pp 197-227
- 46) ARANCIBIA, Armando y Wilson Peres. " La Polemica en Torno a las Empresas Publicas en America Latina : Enfoques " Mexico 1987 pp. 13-42.

En consideración de lo anterior afirma García Ramírez que: " La empresa pública encuentra primero su fundamento, pues en una relación estratégica; luego en la necesidad de satisfacción y, por ello de crecimiento, ahí y en la medida que la Nación lo solicite, en el marco de sus previsiones de desarrollo ". (47)

Es evidente además que en México, dada su condición, de país en vías de desarrollo, el Estado ha intervenido en la economía con mayores recursos y mecanismos que los tradicionales en materia fiscal y monetaria. Así ha desarrollado por cuenta propia una serie de inversiones de carácter industrial y comercial, aunque estas sean el impacto de un déficit financiado con endeudamiento sobre las tasas de interés que dependen de la oferta de fondos de inversionistas extranjeros y de préstamos locales, tanto públicos como privados.

Es innegable a este respecto que el Gobierno Federal se ha embarcado en un patrón de gastos financiados por un desmedido endeudamiento que no puede sostenerse indefinidamente en la economía, y para la cual el mismo gobierno ha incurrido en medidas bastante drásticas, como los recortes en el gasto reduciendo los beneficios esperados por todas aquellas personas y grupos anticipando programas de expansión económica para alcanzar mejores niveles de bienestar laboral y de vida.

Actualmente, nuestras estructuras fiscales como las monetarias dentro del Gobierno Federal, en el ámbito laboral y familiar se encuentran en desorden y son aspectos característicos de desestabilidad económica influyen directamente en el desarrollo de los empleados dentro de sus áreas laborales las cuales son desalentadoras para obtener grados equiparables de satisfacción y motivación en el trabajo. Como miembros del cuerpo político, todos estamos responsabilizados de observar, analizar y apoyar reformas estructurales que ofrezcan perspectivas únicas de una mejoría permanente en todos los niveles tanto sociales, laborales, políticos y económicos.

Por eso la actividad del Estado en la economía, como propietario de medios de producción, es el proceso dinámico y cambiante que varía según las circunstancias históricas del país que se trate.

" Considerando la perspectiva histórica del sector paraestatal tiene relevancia cuando se hacen juicios de valor sobre sus empresas. En efecto, a menudo la polémica sobre la empresa pública se centra solo sobre hechos actuales, sin atender los motivos y causas que dieron origen a su presente carácter público a las circunstancias que en ese entonces prevalecían ni la influencia que estas tienen en sus condiciones actuales, para entender mejor dichas condiciones es importante, profundizar en los orígenes o génesis del sector público tomando el modelo de clasificación que realiza Acle T. Alfredo de un grupo representativo de empresas de acuerdo a las causas que motivaron la incorporación al sector público paraestatal. "Dicho grupo, formado por 134 empresas, se divide en tres grupos :

47; ACLE, Tomasini Alfredo, Juan M. Vega., " La Empresa Pública: Desde Fuera: Desde Dentro " Ed. Limusa Mex. 1986 pag. 30

GRUPO A : EMPRESAS CREADAS DELIBERADAMENTE POR EL GOBIERNO FEDERAL

En este grupo estan las empresas cuya crecion fue producto de una decision explicita del Gobierno Federal para el logro de un fin especifico. Aportando directamente capital (clasificacion A-1) o bien instruyendo a Nacional Financiera u otra entidad para que hiciera lo propio (clasificacion A-2).

GRUPO B : EMPRESAS ABSORBIDAS

Se entiende por empresas absorbidas aquellas cuyo capital social, por diversas razones, paso a ser directamente propiedad del Estado, adquiriendo entonces el caracter de empresa publica (clasificacion B-1) Sin embargo, esto pudo ocurrir de manera indirecta (clasificacion B-2), para lo cual se reconocen tres casos : el primero corresponderia a aquellas sociedades que por algun problema especifico, son ahora propiedad de alguna institucion nacional de credito (clasificacion B-2i); en el segundo estarian a aquellas que fueron absorbidas al sector a traves de un organismo, destacando, el caso de los ingenios azucareros (clasificacion B-2ii); por ultimo, el tercero se refiere a empresas cuya incorporacion al sector fue inducida por haber sido propiedad de alguna empresa o sociedad que a su vez fue absorbida, con lo cual automaticamente tambien lo fueron ellas, destacando las filiales de Fundidora Monterrey S.A., entre otras. (clasificacion B-2iii).

GRUPO C : SOCIEDADES CREADAS POR SOMEX, NAFINSA O EMPRESAS CLASIFICADAS EN EL GRUPO A.

Para este se clasifican aquellas sociedades cuya creacion fue promovida por Nacional Financiera, S.A. o Sociedad Mexicana de Credito Industrial, S.A. (clasificacion C-1), en base a sus particulares intereses. Tambien estan incorporadas en este apartado las filiales de empresas creadas ex-profeso por el Gobierno Federal (posterior a la incorporacion de estas ultimas al sector publico) (clasificacion C-2)

Por ultimo cabe mencionar que el anterior seguimiento del devenir historico en la empresa publica permite reiterar sobre la importancia dentro de nuestra economia, por su funcion administrativa, su carater legal y su capacidad laboral que guardan todas sus instituciones en el ambito nacional."(48)

Para fines del presente trabajo se hace referencias al tipo de empresas como la de "Benito Juarez Peña Colorada"(49), empresa publica minera, ubicada en el Estado de Colima, con características propias que dan razon de ser a esta investigacion.

Asimismo, este analisis y propuestas se centran preferentemente para su aplicacion en empresas publicas cuya actividad principal consiste en actividad minera de caracter industrial, lo que descarta a aquellas entidades que tienen fines sociales, educativos, de investigacion y demas empresas que componen el complejo empresarial publico nacional.

48) ibidem pag. 123

49) Para efecto del presente trabajo no se pretende realizar un analisis detallado del caso de esta paraestatal solo se realizara una descripcion de caracter enunciativa. Para mayor informacion al respecto consultar: ACLE, Tomasini Alfredo. " Planeacion Estrategica y Control Total de Calidad " Ed. Grijalbo. Mexico 1990 2da. ed. 302 p

II.1.2 BENITO JUAREZ PEÑA COLORADA, UN EJEMPLO A SEGUIR

El desarrollo de la industria siderúrgica representaba, a fines de los años sesenta, una demanda cada vez mayor de minerales de fierro, misma que no podía ser por las unidades mineras que entonces operaban, destacándose entre estas: Cerro y Mercado en Durango; la Perla, en Chihuahua, y EL Encino en Jalisco.

"Esta situación condujo al Gobierno Federal y a las cuatro empresas siderúrgicas integradas del país: "(50) Altos Hornos de Mexico, S.A., Hojalata y Lamina, S.A., Tubos de Acero de Mexico, S.A., Fundidora Monterrey S.A., a formar una empresa mixta con la finalidad de explotar y aprovechar el mineral de fierro contenido en el yacimiento mas grande de Mexico ubicado en el estado de Colima y que se conoce con el nombre de Peña Colorada. Fue así como el 8 de diciembre de 1967 se constituyo el consorcio Minero Peña Colorada, S.A.

Peña Colorada representa un caso interesante de asociación entre los sectores público y privado, lo que tiene, en la actual situación económica del país, una gran relevancia, dado que esta, se caracteriza por una notoria limitación de recursos para la inversión. Esto implica que en algunos ramos industriales se requerirán esfuerzos conjuntos. Para ello habría que perfeccionar esquemas como el utilizado en Peña Colorada, pudiéndose pensar incluso en mecanismos de participación temporal del Gobierno Federal con capital asociado con los sectores privado (nacional y/o extranjero) y social.

En particular, convendría revisar a fondo el cúmulo de regulaciones explícitas e implícitas a las que está sujeta una empresa de participación mayoritaria, dado que a menudo limitan su operatividad afectan negativamente su eficiencia y terminan por reducir de manera considerable su capacidad de respuesta. " Habría que modificar especialmente aquellas leyes que definen como parte del gasto público y la deuda pública a los egresos y pasivos de una empresa en la que el gobierno, directa o indirectamente, es el socio mayoritario. " (51)

El otro aspecto central para facilitar la coconversión de los sectores públicos y privado es la designación de los directivos, donde debe existir un proceso de selección y consulta acorde entre los socios - el gobierno y el sector privado -, que permita escoger con objetividad a personas honestas, aptas y con experiencia para hacerse cargo de la empresa que se trate, estableciéndose además periodos específicos para su gestión a fin de evitar los vaivenes e incertidumbres sexenales.

50) Se denomina como siderúrgica, integrada aquella empresa cuyo proceso productivo parte de la fabricación de fierro primario, ya sea arrabio para el alto horno o fierro esponja en el caso de reducción directa.

51) ACLE, Tomasini Alfredo. " Pero cuál es el déficit del Sector Público ?, en Empresa Pública. Problemas y Desarrollo." vol.1 num.2 CIDE mayo-agosto. 1986.

Por otra parte es claro reconocer que el caso particular del Consorcio Minero Benito Juárez Peña Colorada, S.A., tiene elementos que resultan muy interesante, dado el profundo proceso de transformación que ha sufrido su cultura organizacional a partir de 1983, la cual ha representado a su vez el logro de importantes avances en sus aspectos administrativos, operativos, financieros y, particularmente en el desarrollo de sus recursos humanos.

En efecto, la modernización de su planta productiva no fue un hecho aislado, sino que estuvo acompañado de otras acciones en el ámbito operativo, administrativo y organizacional que, en suma significaron un ambicioso proyecto de reconversión industrial. En ese sentido la planeación estratégica y el Control Total y Mejoramiento de la Calidad, destacan como los elementos básicos que le han permitido colocarse en una posición de liderazgo a nivel nacional, no sólo en la rama minera, sino además en otros aspectos de la administración de empresas.

Todo lo anterior no quiere decir que se pretende sugerir una aplicación mecánica de lo realizado en Peña Colorada a otros casos como si esta experiencia fuese de solución universal a cualquier problema; una empresa es en esencia un grupo de seres humanos cuya interacción, a través de sus personalidades y respectivas circunstancias, termina por definir los rasgos más característicos de esa colectividad. Por ello, así como no hay individuos idénticos, tampoco existen empresas iguales; cada una tiene su propia personalidad, edad, antecedentes históricos y geográficos y especialmente, una cultura organizacional forjada a través del tiempo y que no se modifica instantáneamente. Lo que es mejor para una no lo es necesariamente para la otra. El reto de sus administradores está en ser sensibles para reconocer el momento, circunstancias y cultura de las empresas que administran, y así obtener lo mejor de cada uno de los miembros que la integran, para también mejorar progresivamente la calidad de vida de todos ellos.

Sin embargo es importante reconocer que las características de Peña Colorada, son elementos fundamentales para el estudio del conjunto de empresas públicas mineras en México y por este hecho cabe hacer mención que el caso de esta paraestatal permite fortalecer el desarrollo de esta investigación, permitiendo en cierto grado afirmar, muy prematuramente que el trabajo con significado vía motivación y capacitación, puede ser el mecanismo que permita el desarrollo, madurez y fortalecimiento de las empresas públicas en México, mediante la participación conjunta de todos sus recursos humanos que en ellas laboran.

Es por este hecho que los recursos humanos resultan el principal elemento de estudio de esta investigación. Las empresas públicas en México actualmente requieren de una modernización dentro de todas sus estructuras administrativas mediante la participación conjunta de sus trabajadores en la búsqueda de un trabajo con significado, debemos reconocer; "cada vez que elegimos de manera individual y privada trabajar una hora adicional, o un día adicional o una semana adicional al hacerlo estamos estableciendo vínculos de intercambio.

Producimos bienes valorados por otros y aun cuando se nos pague íntegramente el valor producido para otros queda un valor de residuo para ser compartido." (52)

A este respecto el trabajo bien desarrollado será la base para el sostenimiento de las empresas públicas en México, y solo será logrado mediante una buena función administrativa del personal.

11.2. FUNCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA PÚBLICA.

Para poder abordar el tema de la función de la administración de personal es menester considerar los desafíos que representa actualmente y en un futuro inmediato.

Las organizaciones operan en un ambiente externo que presenta múltiples desafíos. En general las organizaciones ofrecen escasa influencia sobre varios de estos desafíos, pueden considerarse variables. Muchas de estas variables afectan la forma en la que operan las organizaciones así como sus prácticas y políticas de personal. Algunos de los desafíos externos que enfrentan las organizaciones evolucionan en forma gradual, tanto otros se presentan de manera casi súbita, por ejemplo un cambio en la oferta de trabajo solo ocurre con lentitud en tanto una nueva ley puede cambiar muchos aspectos en plazos muy breves, es aquí en donde los profesionales de la administración de personal deben investigar continuamente el entorno de trabajo y evaluar la forma de no afectar a su organización. Cuando se descubren cambios, ya en procesos eminentes se desarrollan y se ponen en práctica estrategias activas de respuestas. El grado de éxito de la función de la administración de personal en la empresa pública suele medirse por la retroalimentación recibida. Los cambios externos se originan por la tecnología, la economía, la composición de la fuerza de trabajo, los valores culturales y el sector oficial.

Consideraciones a la tecnología: La tecnología moderna afecta a la administración de personal en forma muy directa cambiando puestos de trabajo y la calificación necesaria para llenar ciertas vacantes, para desarrollar las nuevas actitudes, por cada puesto de trabajo, que la tecnología hace desaparecer se suele crear uno nuevo. No es racional profesar un temor y un rechazo a priori hacia la nueva tecnología; en vez de ello resulta necesario estar conscientes del interés e intenso proceso de tecnificación vivido en todo el mundo y en el cual la economía de nuestro país debe competir en mercados de alta tecnología.

La introducción masiva de elementos de tecnología avanzada en todos los sectores de la economía nacional constituye en sí misma un desafío esencial para el administrador de personal, y debe de estar consciente de tener a su cargo personas mucho más calificadas de ingresos más altos y aspiraciones mayores, más difíciles de capacitar y retener dentro de las organizaciones.

52) Op.cit. BUCHANAN, M. James. pag. 64.

Consideraciones Económicas: Especialmente es importante considerar que cuando las circunstancias económicas son difíciles, el hecho de sobrevivir y desarrollarse depende en gran medida de la moldeabilidad de una Organización. En una empresa cualquiera los equipos de instalaciones, los archivos son esencialmente estáticos. Incluso la computadora más avanzada apenas es algo más que un aparato de naturaleza fundamentalmente estática. La única parte adaptable genuinamente dinámica, la constituye el personal.

Consideraciones Demográficas: La fuerza de trabajo se encuentra en evolución incesante. "Cambia su nivel de educación, salud, edad, y la proporción de hombres que trabajan comparada con mujeres" (53). Estos cambios son predecibles a largo plazo ocurren lentamente y es posible medirlos con precisión.

Consideraciones Culturales: La actividad prevaleciente ante el trabajo puede conducir a cambios definitivos en las labores de muchas organizaciones. En el caso de México la tendencia ha sido a la progresiva protección de los derechos humanos de los empleados lo cual a conducido a niveles de bienestar y seguridad superiores a los del pasado. El administrador de personal debe mantenerse informado de los cambios de Ley de Seguro Social y la del ISSSTE, en la Ley Federal del Trabajo, en las Leyes Estatales, en las disposiciones sobre capacitación, que pudieran modificar o influir para alcanzar un alto grado de bienestar y desarrollo de los trabajadores.

Además de la problemática, envuelta en la función de la administración de personal en el ámbito externo, se debe de considerar las demandas y necesidades internas en la organización, que directamente afecten o influyan sobre el trabajador y, son: El desarrollo, de sus funciones laborales, la organización y su satisfacción personal. Los administradores de personal deben de tener en cuenta todas las múltiples funciones y objetivos que la organización pretende realizar considerando, un sin número de conflictos los cuales deberán enfrentar tanto, de carácter financiero, de ventas, de servicio, de producción, de actitud impositiva de los empleados por la reducción de personal y adecuaciones salariales entre otros; estos conflictos, o problemáticas influyen principalmente por necesidades de información.

Los sindicatos constituyen un desafío real cuando operan activamente dentro de una organización, y un desafío potencial en las organizaciones no sindicales. En las compañías sindicalizadas, las empresas pactan con los representantes de los trabajadores varios aspectos como nivel salarial, el horario de labores, las condiciones de trabajo y seguridad, las prestaciones y servicios, entre otros.

La diferencia entre el fracaso y el éxito de la funcionalidad de la administración de personal es la habilidad con que desplieguen las relaciones laborales en su trato con el sindicato en todos los aspectos.

53) La población del país al rededor del 50% pertenece al sexo femenino, y a partir de 1940 empieza una incorporación considerable al trabajo que permite fortalecer la estructura organizacional de la empresa pública en México (Ver anexos Cap. II fig.1)

Los sistemas de información; los Departamentos de personal requieren de grandes cantidades de información detallada. Cada vez resulta más evidente la contribución global del Departamento de Personal en toda la empresa depende de la calidad de su información. Un esbozo muy preliminar de las necesidades de información de un Departamento ubicado en la organización específica puede delineararse dando respuesta a las preguntas:

- Qué deberes y responsabilidades acompañan a cada puesto de trabajo dentro de la empresa?
- Qué calificaciones posee cada empleado?
- Qué necesidades de recursos humanos existirán en el futuro?
- Cuáles factores externos afectan más directamente a la organización?
- Cómo se describen las políticas de compensación en vigencia?

Resulta muy claro que la adquisición, el almacenamiento y la recuperación de información constituye un reto gradual de grandes dimensiones.

La imagen de la organización única, representa un nivel más profundo y debe corresponder a similitudes en estructura formal, todo grupo humano desarrolla características específicas. La imagen de la organización es el producto de sus características; sus integrantes, éxitos y fracasos.

El reto a enfrentar en esta área de la administración de personal, es el ajuste activo al carácter de la organización. El secreto del éxito en este campo radica en acoger el método más adecuado a la imagen de la organización. Por último es importante considerar que la función de la administración de personal se apoya en los otros departamentos de la empresa, el gerente de personal no dirige las operaciones de la empresa ni decide los objetivos de la organización. Su autoridad es limitada; resulta esencial recordar que su función se concentra básicamente como de asesoría (STAFF).

Debido a la creciente complejidad de los asuntos manejados en las áreas de personal existe una clara tendencia a la autonomía progresiva; un territorio progresivamente ampliado en el que la toma de decisiones se ejerce de manera directa. Para ser efectiva, la labor de los especialistas en personal deben determinar las áreas claves en cada nivel gerencial y trabajar con cada una de ellas en un marco de responsabilidades claramente definidas.

Actuar de otra manera conduce por lo general a estrategias menos eficaces y a toma de decisiones gradualmente ignoradas. Sin embargo, aunque la administración de personal ha sido reconocida formalmente por cerca de medio siglo como un campo de práctica y especialmente funcional sus raíces penetran profundamente en el pasado. La administración de personal ha sido necesaria en la existencia de grupos de personas organizadas para lograr objetivos comunes.

A principios de siglo la administración de personal comenzó a evolucionar como campo de especialización por su propio derecho. Su crecimiento fue ayudado por nuevos conocimientos generados en esa época por el movimiento de la administración científica y por la psicología industrial, las funciones de administración de personal, por lo general estaban limitadas liberalmente a contratar, despedir y tomar tiempos, eran manejadas por cada supervisor como parte de su trabajo como jefe.

A medida que se fueron más complicados los métodos de producción, y aumentaba la carga de trabajo del supervisor, su responsabilidad con relación a tomar tiempos y a la elaboración de la nómina de pago solía ser asignada a un empleado que en realidad era uno de los primeros "Especialistas en Personal". Estas funciones de oficina iniciales eran aplicadas en algunos casos para incluir las responsabilidades de contratación y finalmente para integrar nuevos empleados encargados de las funciones del departamento de personal.

Desde mediados de la década de los cincuentas, los empleados de oficina en la fuerza de trabajo han sobrepasado en número a los obreros, y este a continuado en proporción relativamente mayor; si bien la demanda de obreros ha ido declinando como resultado de la automatización y de los otros dispositivos que ahorran trabajo, la demanda de oficinistas se ha visto en aumento debido a los incrementos de carga de trabajo ejecutados por técnicos, oficinistas, gerentes y asesores. La fuerza de trabajo de organismos como bancos, agencias administrativas del gobierno y empresas públicas, esta compuesta casi en su totalidad de oficinistas.

A medida que los beneficios que se derivan de las funciones administrativas de personal, son cada vez más reconocidos y aceptados, se expande el ámbito de los programas de personal teniendo como principal operación motivar y capacitar a los empleados para lograr los objetivos institucionales y el bienestar de los trabajadores en su desarrollo laboral.

II.3 LA MOTIVACION PARA EL TRABAJO, MANIFESTACIONES AL CAMBIO

Para obtener un nivel de eficiencia y satisfacción apropiados en cualquier tipo de empresa o institución, el trabajo que se va a ejecutar debe ser organizado en puestos, para poder ser desempeñado con efectividad. El trabajo, cuando es organizado y estructurado en forma efectiva en puestos, también proporciona a los empleados asignados a ellos los medios para entender, con más claridad, lo esperado en forma de productividad y cooperación.

En los últimos años se ha dado más reconocimiento tanto a las consideraciones humanas y técnicas para determinar la mayor forma de organizar el trabajo y el puesto, si bien la eficiencia es uno de los objetivos principales, las investigaciones indican a este respecto una mayor responsabilidad de lograr organizar el trabajo de tal manera que se deben tomar en cuenta las características y capacidades humanas, así como las satisfacciones de los individuos, buscando grados óptimos de significado y productividad.

Las recompensas que los empleados pueden obtener para su trabajo, dependerán del individuo, de la naturaleza del trabajo desempeñado y del nivel de la organización en el cual se está ejecutando el trabajo. "Para muchos individuos, el trabajo es una experiencia muy satisfactoria y es preferible a la ociosidad." (54) Sin embargo, para otros el trabajo es fuente de pocas satisfacciones y representa un sacrificio de tiempo, y lo deben hacer para ganar dinero que necesitan para comprar algo de lo que buscan en la vida.

En el trabajo, nuestro problema es particularmente agudo: tenemos necesidad de comprender a nuestros jefes, iguales y subordinados porque, para realizar el trabajo, lograr sus objetivos o resultados, y a la vez gozar lo más posible de él, hacer gozar a otros, siendo fuente de ayuda para disminuir conflictos, fricciones y obstáculos, nos es necesario explicar el comportamiento de alguna manera.

Todos tenemos necesidad de comprender las causas del comportamiento humano, y de hecho, aun cuando no seamos psicólogos o no tengamos conocimiento de psicología, en nuestra vida diaria aplicamos nuestra inteligencia, o nuestra intuición, para explicar las causas de nuestro propio comportamiento.

Quando un sujeto es contratado por una empresa no sólo recibe al individuo con habilidades técnicas y conocimientos necesarios, para un puesto, también el sujeto trae consigo deficiencias, hábitos y necesidades esto es su "personalidad", por tanto si se pretende realizar un trabajo efectivo supervisando a otros es necesario analizar y comprender la naturaleza de la motivación humana, mediante investigaciones realizadas por expertos sobre la materia.

Detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay determinadas ideas sobre la naturaleza y conducta humana. No pocas de ellas son extraordinariamente universales.

TEORIA DE LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES.

Puesto que las necesidades humanas no pueden verse, sino que deben inferirse de la conducta, puede esperarse que haya distintas teorías respecto a ellas y distintos sistemas para clasificarlos.

A. H. Maslow, un psicólogo que desarrolló una teoría sobre la motivación. Organizó o clasificó las necesidades humanas en cinco categorías:

(1) Las necesidades fisiológicas: Incluidas en este grupo se encuentran las necesidades de agua, comida, aire, reposo, que se requieren para mantener el cuerpo en un estado de equilibrio.

54) Op.cit. BUCHANAN, M. James. pág. 65

(2) Las necesidades de seguridad : Incluye la necesidad de seguridad tanto en el sentido físico como psicológico. La necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos y a nuestras personalidades queda incluida en este grupo. La mayoría de los empleados bajo esta perspectiva desean trabajar en puestos que estén libres de riesgos físicos y psicológicos, y proporcionen permanencia

(3) La necesidad de pertenecer a un grupo y de amor. La necesidad de atención y actividad social es una de las principales necesidades dentro de esta categoría. Un individuo desea relaciones afectuosas con las personas en general y desea contar con un sitio respetable en su grupo.

(4) La necesidad de estimación : Incluye el deseo de autorespeto, poder, logros, suficiencia, sabiduría, competencia, y de confianza en la faz del mundo e independencia y libertad. También incluye este grupo el deseo de obtener reputación, prestigio, respeto y estimación de otras personas.

(5) La necesidad de realización : Esta se refiere al deseo que siente el hombre de autocumplimiento, la tendencia a estar actualizado con respecto a lo que el es potencialmente. "Lo que un hombre puede ser, debe ser."(55)

A) analizar la motivación de un individuo, no puede enfocarse la atención a cualquiera de las necesidades con exclusión de las otras.

De acuerdo con la teoría de Maslow, las necesidades humanas están arregladas de acuerdo con su prioridad. En el primer lugar las necesidades fisiológicas son las más importantes; requieren atención antes que otras necesidades. Una vez que se han satisfecho las necesidades fisiológicas, la necesidad de seguridad se hace predominante. En este punto un individuo se ve interesado en su bienestar físico y psicológico relacionado con esto se encuentra el deseo que tiene el empleado de obtener seguridad contra los riesgos, así como contra condiciones económicas adversas y comportamientos desagradables o amenazadores por parte de otras personas.

La gerencia debe reconocer que el esquema de necesidades de cada individuo es distinto y no suponer que puede usarse un solo método para motivar a todos los empleados hacia el logro de los objetivos de la organización. Debido a la importancia de estas diferencias individuales en los patrones de necesidades, se está ahora dando atención a la forma en la cual difieren los individuos y los factores que crean estas diferencias.

De acuerdo con Maslow, conforme a las necesidades de un nivel se ven satisfechas las necesidades del siguiente nivel superior, tienden a

55) MASLOW, Abram. " Motivation and Personality " ed 2da. Nueva York 1978.

ser predominantes. En esta forma, una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente necesidad.

Por otra parte, podemos encontrar una persona que esté interesada principalmente en ganar el dinero suficiente para poder obtener las cosas básicas y esenciales de la vida. Puede ser que esta persona no espere ver satisfechas, en ningún grado, las necesidades superiores de pertenecer a un grupo de estimación y de autorrealización, a través de su trabajo." La satisfacción de las necesidades superiores que él obtiene a través de su familia, su club, su sindicato o su participación en los deportes y los entrenamientos caseros le compensa por la satisfacción de la necesidad no obtenida en su trabajo. Entre estos dos extremos, posiblemente encontremos todos los matices de las diferencias en que los individuos aspiran obtener de su trabajo." (56)

" Maslow considera que las tres necesidades superiores nunca quedan totalmente satisfechas." (57)

TEORIA DE LAS NECESIDADES SECUNDARIAS

Mc Clellan identifica tres motivos básicos : "La necesidad de rendimiento, la necesidad de poderío y la necesidad de afiliación. Toda persona posee cierta dosis de ellos, pero varía la intensidad de cada uno de esos motivos según la situación en la que se encuentre una persona. Además Mc Clelland ha argumentado que la salud económica de una sociedad depende de la iniciativa, y ha evidenciado que esta actividad ha estado históricamente asociado a una intensa motivación de rendimiento en los miembros de una determinada sociedad." (58)

Por otra parte, en su estudio de la motivación del logro de varios grupos de individuos. Mc Clelland estableció que el ejecutivo en las organizaciones lucrativas exhibe las siguientes características :

- 1.- Gusta de la situación en las que asume la responsabilidad de encontrar soluciones a problemas.
- 2.- Tiene la tendencia a fijar objetivos de desempeño moderados y corre "riesgos calculados"
- 3.- Desea informaciones concretas respecto a lo bien que se está desempeñando.

Bajo esta perspectiva es fácil afirmar que la satisfacción en el trabajo es una fuerza motivadora más fuerte hoy que la del pasado. Estableciendo que "satisfacción en el trabajo" es referido a la reorganización de la compañía en alguna forma que diera oportunidad a más ejecutivos de demostrar su habilidad.

Con lo cual se concluye que satisfaciendo los tres motivos básicos el individuo alcanzará su autorrealización

56) Ver pirámide de Necesidades de Maslow (Anexos Capit. II fig. 2)

57) SCHEIN, H. Edgard. "Psicología de Organización" España 1980 pag. 86-87

58) Mc CLELLAN, David. "Business Drive and National Achievement" Ed. Harvard Business Review Vol. 40 No. 4 Jul.-Agost. 1962 pag. 99-112.

TEORIA DUAL

Herzberg y sus asociados formularon una teoria de satisfacci3n e inconformidad del empleado a la que comunmente se llama "teoria dual o de los factores higienicos y los motivadores"

Los factores fundamentales que maneja Herzberg son :

1) Factores de higiene (los que propician o evitan el descontento) que incluyen aspectos tales como salarios, prestaciones, condiciones fisicas del trabajo, politicas y administraci3n de la empresa en general. Estos factores son de caracter preventivo; pueden prevenir el descontento pero no actuar como incentivos personales capaces de motivar al personal a incrementar su productividad en forma notable.

2) Factores de motivaci3n (los que propician el desarrollo de actitudes positivas y que actuan como incentivos individuales). Estos factores incluyen aspectos como el reconocimiento, el espiritu de realizaci3n, oportunidad de progreso, responsabilidad, importancia tanto en el trabajo como en el individuo, nuevas experiencias y el desafio en el trabajo. Provocando con ello la autorrealizaci3n.

La teoria de Herzberg al igual que cualquier otra teoria ha ocasionado considerables investigaciones lo mismo que controversias. Centrandose estas ultimas al rededor de (1) "los metodos usados para obtener informaci3n acerca de los eventos satisfactorios y no satisfactorios y su clasificaci3n; (2) omisi3n de obtener una medida general de la satisfacci3n y (3) no tomar en cuenta el hecho de que un factor puede causar satisfacci3n en el trabajo para una persona e inconformidad en otra, incluso en la misma muestra." (59) Pero a pesar de las controversias, esta teoria tiene utilidad, en especial para estimular el pensamiento y la discusi3n sobre los factores que afectan la satisfacci3n e inconformidad en el trabajo.

Herzberg en su teoria motivacional plantea b3sicamente dos preguntas al respecto:

1) C3mo trata a la gente? Buena paga?, Prestaciones?, Relaciones Humanas?, Buena supervisi3n?; estas preguntas corresponden a higiene de motivaci3n. Esto evita que la gente sea infeliz y a la mejor le impulse a moverse, pero no le motiva.

2) C3mo utiliza esos factores? Esta pregunta corresponde a la motivaci3n, permite con ello que el individuo se realice.

La Teoria de Herzberg respecto a la motivaci3n y los factores de "higiene de motivaci3n", han proporcionado un nuevo enfoque al concepto anterior de motivaci3n, se valuan los factores motivacionales en las diferentes direcciones: Positiva y Negativa. Asi a cada factor corresponden dos categorias:

59) Op. cit. CHRUDEN, J. Herbert y Arthur W. Sherman Jr. p3g. 283.

- 1) Como elemento de frustración.
- 2) Como elemento de satisfacción.

Sin embargo contra lo esperado, se encuentra el "descuido," de un factor, el cual podría provocar una intensa frustración y la "atención" del mismo factor, provocando un mínimo de satisfacción.

TEORIA " X "

Esta teoría nos da una explicación de ciertas conductas en el campo de la industria. No habrían persistido estos puntos de vista sino estuvieran respaldados por un volumen considerable de prueba. No obstante, puede observarse fácilmente en la industria y en otras manifestaciones de la vida social humana muchos fenómenos que no responden a esta idea de la naturaleza del hombre.

"El hombre es un animal insatisfecho. En cuanto queda satisfecha una de sus necesidades, tendrá otra para la que exija el mismo trato. El esquema es interminable. No se interrumpe desde el nacimiento hasta la muerte. El hombre está constantemente esforzándose trabajando, si se prefiere por satisfacer sus necesidades." (60)

Estas constituyen una serie de categorías formando una jerarquía por orden de importancia. Las necesidades satisfechas ya no determinan no estimulan la conducta del hombre. Este hecho de profunda significación, reconocido en la teoría "X".

Los principales postulados a que hacen referencia en esta teoría se detallan a continuación :

1) El hombre común siente un disgusto innato hacia el trabajo y lo evita cuando puede.

2) En consecuencia de esto, la mayoría de la gente tiene que ser obligada, controlada, dirigida, y amenazada con castigos para lograr que hagan un esfuerzo adecuado hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización.

3) El hombre común prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades tiene ambiciones relativamente limitadas y quiere seguridad sobre todo.

La teoría motivacional basada en estos principios, produce resultados relativamente buenos en determinadas circunstancias.

60) Mc GREGOR, Douglas. " El Aspecto Humano en las Empresas " Ed. Diana Mexico 1969, pag. 52.

TEORIA " Y "

La teoría Y en sus principios hace referencia a :

1) Hacer esfuerzo físico y mental, en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. El hombre común no siente un disgusto innato hacia el trabajo. Dependiendo de circunstancias controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacciones (y será, desempeñado voluntariamente), o fuente de un castigo (y entonces será evadido si es posible).

2) El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios para lograr un esfuerzo, dirigido a cumplir los objetivos de la organización. "El hombre ejercerá la dirección y el control de sí mismo al servicio de los objetivos a los cuales el se ha comprometido"(61)

3) El comprometerse a cumplir ciertos objetivos es función de las recompensas asociadas con un logro. Lo mas importante de dichas recompensas, la satisfacción del ego y la auto-satisfacción de las necesidades, pueden ser el resultado directo del esfuerzo dirigido a alcanzar los objetivos de la organización.

4) El hombre común aprende, bajo las condiciones apropiadas, no solo a aceptar responsabilidades sino también a, buscarlas. El eludir responsabilidades, la falta de ambiciones y el énfasis en el factor de la seguridad son generalmente una consecuencia de la experiencia, no factores inherentes a las características del ser humano.

5) La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingeniosidad y creatividad en la solución de problemas de la organización es amplia y no estrechamente distribuida entre la población.

6) Bajo las condiciones de la vida, industrial moderna, la potencialidad del hombre común se utiliza solo parcialmente. (62)

Estos principios suponen consecuencia sumamente heterogéneas para la estrategia administrativa mucho más que las de la teoría "X". Son mas dinámicas que las estáticas pues indican la posibilidad de desarrollo y crecimiento del ser humano; subraya la necesidad de contratos selectivos con preferencia a una forma exclusivamente absoluta de control. No están formuladas en función del obrero industrial, sino en función de un recurso que tiene enormes posibilidades.

En esencia la teoría " Y " señala que los límites de la colaboración humana con los fines de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana sino fallas de la empresa para descubrir el potencial representado por sus recursos humanos. La teoría " X " representa a los administradores una serie de razones fáciles de

61) RODRIGUEZ, Estrada Mauro. "Motivación al Trabajo" Serie Capacitación No. 9 Ed. Manual Moderno 2da ed. 1989 Mex. pag.47

62) Ver cuadro comparativo de la Teoría X, Y, de Mc. Gregor (Anexos Capit. II fig.3)

entender para explicar el funcionamiento ineficaz de la organización : se debe a la índole de los recursos humanos con que hay que operar. En cambio, la teoría " Y " nos dice que la solución a los problemas de la empresa es responsabilidad absoluta de la gerencia que no conoce los recursos con que cuenta. Si los empleados son vagos, indiferentes, renuentes a aceptar responsabilidades, intolerantes, sin iniciativa ni espíritu de cooperación, la teoría " Y " a los métodos administrativos en cuanto a organización y control.

No están definitivamente comprobadas las ideas implícitas en la teoría " Y ". Pero, sin embargo, se compaginan mucho más con el saber actual de las ciencias sociales que los principios de la teoría " X ". Indudablemente se perfeccionarán, se elaborarán más minuciosamente y se modificarán a medida que vayan desarrollándose las investigaciones pero no es probable que se les refute del todo.

A primera vista estas ideas parecen particularmente difíciles de aceptar, pero no es fácil llevarlas a la práctica en todas sus consecuencias. Porque se oponen a una porción de hábitos de pensar u obrar, profundamente arraigados en el espíritu de las empresas.

El principio esencial de la organización derivado de la teoría " X " es que la dirección y el control deben ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad. El principio fundamental que se deduce de la teoría " Y " es el de integración o sea creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa.

El desarrollo organizacional, cuya meta final es el cambio a través de ciertas técnicas, basadas en la ciencia del comportamiento (psicología, sociología y dinámica de grupos entre otros). Tenemos gran necesidad de predecir el comportamiento y de modificarlo, y para ello necesitamos instrumentos. En primer lugar se ha vulgarizado y desvirtuado el concepto de motivación. Se habla de "motivar" cuando hacemos algo para controlar o modificar el comportamiento de otros.

TEORIA DE LOS SISTEMAS DE LIKERT

De acuerdo con la teoría de Likert existen cuatro sistemas diferentes que puede usar el gerente o supervisor para producir un clima organizacional productivo y deseable.

- Sistema No. 1 Un enfoque autoritario explorador.
- Sistema No. 2 Un enfoque autoritario de naturaleza benevolente.
- Sistema No. 3 Un enfoque consultivo.
- Sistema No. 4 Un enfoque de participación de grupo.

El sistema 1 comprende una elevada presión sobre los subordinados, mediante normas de trabajo rígidas, impone limitaciones presupuestarias y de personal, y obtiene la obediencia a través de técnicas de temor.

De acuerdo con lo anterior prácticamente este sistema es la teoría " X " en su forma tradicional.

El sistema 2 como se puede ver sería la variante que existe con respecto a la teoría " X " o paternalista.

En contraste con el primero el sistema 4 esta caracterizado porque no es rígido en sus relaciones y en su uso de la toma de decisiones por el grupo y en los metodos de supervision por grupo, asi pues, este sistema es en si la teoria "Y" en la cual se da tambien la autorrealizacion.

Esta teoria de los Sistemas Gerenciales enfatiza la importancia de los recursos humanos al fijar el valor de la Organizacion. Asi mismo reconoce la importancia de la contabilidad de los recursos humanos, que debido a que la gran parte de las organizaciones invierten grandes cantidades de dinero en el reclutamiento y desarrollo de su personal, es de suma importancia conocer como se ha utilizado esa inversion.

"El problema de la motivación en el trabajo es pensar constantemente en satisfaccion, es decir mientras mas satisfechos estamos, estaremos menos insatisfechos y viceversa. Hay razones obvias para pensar constantemente en actividades satisfechas, pero es precisamente la forma de mantener en movilidad constante nuestro sistema de motivacion para llegar a la plenitud y confianza en el medio y en si mismo." (63)

TEORIA DE MADUREZ-INMADUREZ DE CHRIS ARGYRIS

Este autor sostiene que los gerentes suelen pasar por alto la necesidad que tienen los individuos de funcionar de una forma madura, adulta y critica a las organizaciones donde son aplicados los principios clasicos de la organizacion formal sin tomar en cuenta a la personalidad humana.

Una de sus hipótesis sostiene que : "La incongruencia entre el individuo y la organizacion, puede proporcionar la base para un reto continuo, el cual a medida que se acepte, tendera a ayudar al hombre a incrementar su propio progreso y a desarrollar organizaciones que tiendan a ser variables y efectivas. La incongruencia entre el individuo y la organizacion puede ser el cimiento para aumentar el grado de efectividad de ambos." (64)

Argyris acepta que si bien no todos los trabajadores están ansioso mas responsabilidades, la gran mayoría responde al reto de un clima de trabajo en el cual sean tratados como seres maduros, llegando a estar altamente motivados con el resultado, de que tanto sus necesidades individuales como las de la organizacion sean congruentes.

TEORIA " J "

Las características principales de esta teoría son:
1) Empleo de por Vida: Es una de las características más importantes bajo el cual se integra la vida y el trabajo. Empleo de por vida significa que una empresa importante u organismo gubernamental

63) Op.Cit. CHRUDEN. and Arthur W. Sherman., pag. 285-288

64) ARGYRIS, Chris. " Integrating the Individual and the Organization " (New York: John Wiley and Sons., Inc. 1964) pag. 7

contrata una vez al año a jóvenes, los cuales una vez empleados, conservan su trabajo hasta que llega su retiro a los 55 años, excepto para los directivos administrativos.

2) Evaluación y Promoción: Este proceso a pesar de parecer lento, propicia una actitud más abierta hacia la cooperación, el rendimiento y la evaluación, ya que el sistema favorece que el nivel real de desempeño salga a flote.

Así todos los empleados desde los niveles más altos hasta los más bajos pueden llegar a pertenecer a 12 grupos de trabajo a la vez, cada uno con labor diferente. Lo que forma un sentimiento de arraigada solidaridad entre los miembros del grupo.

3) Caminos Profesionales no Especializados: En las empresas japonesas todos los departamentos cuentan con gente que conoce las funciones, procedimientos y los problemas de otras áreas dentro de la organización. Así cuando se necesita coordinarlos, todos comprenderán y cooperarán entre sí. Además, de que al enfrentarse a nuevos empleos, se sientan entusiasmados, son más productivos y están más satisfechos que aquellos que permanecen en un solo puesto. De esta manera en el Japón una carrera se labra en diversas especialidades pero dentro de la misma organización y mostrando a los empleados un sentimiento de lealtad

4) Mecanismos de Control: Se caracterizan por su minuciosidad, exigencia, férrea disciplina y gran flexibilidad.

5) El Proceso de Toma de Decisiones: Es un proceso totalmente participativo, ya que todos aquellos que de algún modo pudieran verse afectados por las consecuencias de una resolución entran en el proceso. Ya que en algunas ocasiones, las "mejores" decisiones pueden fallar y las "peores" pueden funcionar.

6) Valores Colectivos : " En la cultura oriental existe una marcada orientación hacia el sentido colectivo de responsabilidad, siendo eficaz desde un punto de vista económico, ya que hace que las personas trabajen en armonía y se motiven para que brinden su mejor esfuerzo en forma colectiva, debido a que es un proceso natural que hace que no ocurra nada significativo como resultado del esfuerzo individual." (65)

7) Interés Holista : La orientación holista en la organización japonesa es producto de fuerzas históricas, sociales y culturales muy poderosas, e implica que la empresa posea una realidad independiente y mayor que la suma de sus partes.

Su vida social y económica están integradas en un todo único en donde la intimidad, la confianza y comprensión sólo se cultiva en el ambiente en que los individuos están unidos por múltiples vínculos. Con lo cual se proporciona la motivación necesaria, para que estos satisfagan sus necesidades primarias y secundarias y posteriormente logren su autorrealización.

65) DUCHI, William. " Teoría Z " Ed. Fondo Educativo Interamericano, México 1982. pag. 28-69

TEORIA " Z "

Características de la organización " Z "

- 1) En estas organizaciones las utilidades no se considerarán un fin en sí mismo.
- 2) El proceso de toma de decisiones es participativo, pero la responsabilidad última sigue recayendo en un solo individuo.
- 3) Existe una extensa difusión de la información y de los empleados.
- 4) La comunicación, la confianza y la entrega son sucesos comunes.
- 5) Existe una fuerte preocupación por el bienestar de los empleados.
- 6) Las relaciones humanas tienden a ser informales.
- 7) Cada individuo puede actuar arbitrio y es capaz de trabajar de un modo autónomo sin necesidad de supervisión por que es digno de fijar.
- 8) La autodirección reemplaza en gran medida a la detección jerárquica lo cual intensifica el compromiso, la lealtad y la motivación del empleado" (66)

Las etapas para implantar la organización "Z" son :

I) Comprender la Organización " Z " : Durante esta etapa es importante que todos los directivos implicados lean y se familiaricen con las ideas esenciales de la teoría "Z", en forma tal que inviten al individuo a manifestar abiertamente su escepticismo fomentado un ambiente de sinceridad e integridad.

II) Analizar la Filosofía de la Compañía : Es necesario comprender antes la cultura organizacional, examinando las cuatro o cinco decisiones que ha tomado la compañía en el pasado.

III) Definir la Filosofía Administrativa deseada y comprometer al Líder de la Compañía : En esta etapa se vuelve crítico el papel que desempeña el líder formal o director ejecutivo ya que un proceso de cambio organizacional no puede tener éxito sin el respaldo directo y personal del líder de la compañía.

IV) Poner en Práctica la Filosofía creando tanto estructuras como incentivos : Una organización eficaz y perfectamente integrada es aquella que no tiene organigramas, divisiones ni ningún tipo de estructura aparente, ya que cada empleado comprende tan bien su labor y la relación que esta guarda con la de sus compañeros que la coordinación se sobrentiende.

V) Desarrollar Habilidades para las Relaciones Humanas : Una organización "Z" tiene éxito por la flexibilidad que posee para modificar su estilo cuando así lo requiera. Es capaz de satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y la tecnología.

VI) Evaluar su propio Desempeño y los resultados del Sistema : Cuando se pone en práctica una innovación organizacional, deberán realizarse algunas pruebas para corroborar si tuvo los efectos esperados y esto puede ser mediante un breve cuestionario que cada directivo envíe a sus subordinados para que lo evalúen a él como jefe.

66) Ibidem pag. 89-97.

VII) **Comprometer al Sindicato** : Primeramente, debe aceptarse el principio que apoya a los sindicatos, ya que este en un ambiente sano va a actuar como un conducto a través del cual la empresa pueda comunicarse con los empleados.

VIII) **Hacer que el Empleo se vuelva más Estable** : Toda compañía debe ofrecer una atmósfera laboral en la que los empleados puedan encontrar igualdad, retos fascinantes y participación en las decisiones.

IX) **Tomar Decisiones empleando un Proceso lento de Evaluación y Promoción** : Es de vital importancia aminorar el proceso de evaluación y promoción con el objeto de que los empleados se concienticen de la importancia que tiene el rendimiento a largo plazo.

X) **Ampliar los Horizontes Profesionales** : Se debe desarrollar programas sistemáticos para que todo el personal pueda tener acceso a diversos puestos y promover una mezcla mejor de expertos en campos afines, será más beneficioso para la empresa.

XI) **Permitir el Desarrollo de Relaciones "Holistas"** : Las relaciones son una consecuencia de la integración organizacional. Todos los aspectos que se relacionan con las actividades laborales son la clave de las relaciones holistas.

Por último, cabe resaltar que en todos estos aspectos de carácter motivacional, proporcionar los factores necesarios para que el individuo logre su autorrealización y su satisfacción en el trabajo, ya que mediante estos desarrolla sus potencialidades al máximo.

Estas técnicas están apoyadas en experiencias ya realizadas anteriormente por especialistas, y deben ser cuidadosamente planeadas y controladas, para lograr los fines últimos de la motivación la cual deberá ser apoyada, además por programas estratégicos de capacitación, para la satisfacción plena de los empleados públicos en la búsqueda del trabajo con significado.

11.4 PRIMERAS TENDENCIAS DE CAPACITACION

En un país de grandes carencias como el nuestro, con un sinnúmero de problemas de toda índole, un crecimiento demográfico exagerado es latente, la falta de buenos niveles educacionales, capaces de crear bases sólidas en donde desmenuzar dichos problemas y darles solución.

Sin embargo, el problema educacional no, se limita a la profesionalización o alfabetización de la mayoría de la población, se extiende a las habilidades en el trabajo, y es así como resulta en ocasiones difícil de encontrar trabajadores especializados o debidamente capacitados para ocupar puestos claves y de gran responsabilidad en la empresa.

Por lo anterior, no es posible suponer que dentro de un país como el nuestro se de un rápido desarrollo organizacional y menos aun un alto crecimiento industrial, en tanto se carezca de una mano de obra debidamente entrenada y capacitada.

Esto no es sin embargo, un problema privado de México ; aún en países altamente desarrollados, se han visto en la necesidad de implementar programas de capacitación y adiestramiento para los trabajadores.

El grado de mecanización y los avances tecnológicos de las empresas actualmente requiere en forma indispensable cada vez más del trabajador preparado para la satisfacción de las necesidades de mano de obra. En el aspecto educativo, las autoridades han tomado serias medidas para reducir el alto grado de analfabetismo; hay cuerpos de leyes específicos imponiendo una serie de obligaciones tanto a particulares como empresas, y en materia educativa existen vigilancias para el cumplimiento de tales obligaciones; frecuentemente se encuentra dentro de pliegos petitorios, de obligaciones sindicales la demanda de becas y escuelas dentro de las cuales se invierten y se destinan grandes cantidades de dinero para la solución de problemas educacionales; pero en cambio en la preparación e implementación de programas de capacitación y adiestramiento, jamás se ha visto algo en concreto que hubiera dado resultados positivos.

Las muy avanzadas ideas Constitucionales que contrajo México en 1917, sin duda fueron unas de las primeras en el mundo en materia de garantías sociales, no tocaron siquiera un parrafo en referencia al tema de capacitación o adiestramiento para los trabajadores situación que continuó prácticamente más de cinco decadas sin reglamentación, hasta la expedición de la Ley Federal del Trabajo veinte desde el 1 de mayo de 1970.

Desde el punto de vista oficial había débiles medidas que se tomaban por autoridades sin un plan debidamente estructurado, la Ley Federal del Trabajo sin embargo, se fue al otro extremo, pues no solo señaló como obligación patronal en la fracción XV su Artículo 132, la de organizar cursos de capacitación profesional o adiestramiento para los trabajadores, sin indicar si este debiera ser el puesto desempeñado sin precisar lugar, volumen y condición, pero pretendiendo hacer rígido el cumplimiento de la citada norma y con un absoluto desconocimiento de la realidad, en el Artículo 159 señalado "Escalafón ciego" como sistema de ascenso es decir, la promoción automática del trabajador mas antiguo de la categoría inmediata inferior de la respectiva profesión y oficio en caso de vacantes con la obligación de capacitar a sus trabajadores, podría señalar algun procedimiento para que el trabajador ascendido comprobara sus conocimientos y aptitudes.

El presidente de la República en su informe a la nación del día primero de septiembre de 1977, con la simpatía de los sectores obrero y patronal permitió el envío de una iniciativa de reformas al artículo 123 Constitucional para elevar el rango de garantía social, el derecho de los trabajadores a la capacitación y adiestramiento, en un abierto reconocimiento a la necesidad indudable que tiene el país y su desarrollo de trabajadores más ampliamente preparados.

En cumplimiento a la promesa presidencial se formó la fracción VIII del apartado "A" del artículo 123 Constitucional segun decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 09 de enero de 1978, a efecto de establecer la obligación de las empresas

independientemente de su actividad, de proporcionar capacitación o adiestramiento a sus trabajadores de acuerdo a sus sistemas metodos y procedimientos establecidos por la Ley Reglamentaria.

El Diario Oficial de la misma fecha publicó diversos decretos estableciendo la competencia exclusiva de las autoridades federales en la aplicación de las disposiciones relativas a las obligaciones de los patronos en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores.

Por otra parte, la federación en el control de todo lo relacionado con capacitación y adiestramiento tiene, a nuestro modo de ver dos diversos significados: Uno el continuar la marcada tendencia a federalizar la materia laboral en detrimento de los sentimientos locales de los Estados donde generalmente se sienten agredidos y disminuidos por la permanente intromisión de la Federación en asuntos que ellos estaban acostumbrados a manejar.

El otro propósito de la federación en esta materia es la importancia atribuida para vincular con mayor rigidez su estricto cumplimiento y el manejo con unidad de criterio, pues aparentemente se pretende ser capacitado el trabajador mexicano y no simplemente que se simule el cumplimiento de la obligación sin resultado práctico.

La Reforma Constitucional sin embargo, sería letra muerta sino fuera debidamente reglamentada a través de la Ley, motivo por el cual hubo de enviarse un proyecto de reforma de la misma al Congreso de la Unión dando lugar a la publicación de un Decreto en el Diario Oficial de la fecha 28 de abril de 1978, para encontrar el vigor el día primero de mayo del mismo año.

Cabe aquí recordar que, con posterioridad a la promesa Presidencial del día primero de septiembre de 1977 la Secretaría de Trabajo y Previsión Social preparo un proyecto de reforma a la Ley Federal del Trabajo conteniendo la reglamentación del nuevo texto constitucional. Este proyecto fue enviado a las organizaciones patronales y a las organizaciones obreras de mayor importancia para expresar sus puntos de vista.

El sector patronal habiendo practicado un estudio del -- proyecto formulo a su vez un proyecto propio para ser sometido a la consideración de la autoridad como proyectos el cual finalmente no se presento en vista de las objeciones que se externaron de parte de la autoridad para hacer modificaciones sustanciales a ese proyecto preparado por ellos.

Desgraciadamente, y no obstante el gran interés del sector patronal en tratar de establecer normas adecuadas, reglamentando la capacitación y el adiestramiento por considerar absolutamente indispensable para un sano desarrollo del país la existencia de tal reglamentación, los puntos de vista dentro de la mejor voluntad de colaboración con las autoridades en poco se tomaron en consideración.

La nueva técnica presentada actualmente para la administración de personal es evitar la burocratización de la capacitación en la medida

de lo posible creando instrumentos suficientes, de fácil manejo y entendimiento permitiendo con mayor realidad la mejor capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

" La idea de la capacitación generalizada en todos los sectores, lejos de ser rechazada, especialmente por el sector empresarial tanto público como privado debe ser acogido con gran beneplácito; si bien es cierto la reglamentación legal adolece de grandes defectos, es de esperarse que se vayan corrigiendo aunque, es cierto, tienen un costo, pero pueden resultar altamente beneficiarias si se les maneja en forma adecuada tanto por las empresas, sindicatos, trabajadores y en su oportunidad por las autoridades, que por ninguna motivo se desvirtúe su finalidad para alcanzar un autentico sistema de capacitación y adiestramiento de trabajadores." (67)

Los signos deben ser alentadores y es de esperarse se generalice en el sector público como privado para alcanzar un alto desarrollo empresarial y un marcado crecimiento industrial necesario en nuestros tiempos de cambio y modernización.

La búsqueda por una mejoría laboral, empresarial e industrial radica principalmente en la forma de organizar, planear y dirigir a los recursos, capaces de proporcionar desarrollo laboral institucional industrial y personal en materia de trabajo el cual será logrado con un adecuado manejo del personal y para tal magnitud es necesario una reestructuración administrativa acorde a las necesidades actuales en toda organización.

11.5 NUEVOS RUBROS PARA LA REESTRUCTURACION DEL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL PUBLICO.

Actualmente, existen ciertos procesos básicos y determinadas reglas que deben seguirse, así como instrumentos, técnicas y métodos los cuales pueden emplearse en la administración de personal de cualquier organización sin importar su tipo o propósito o las características de su personal sea este gubernamental de investigación, militar, educativo o de otra índole.

Todas las organizaciones sin tomar en cuenta su tamaño, función u objetivos deben operar con respecto al personal y mediante el, la administración de tales organizaciones constituye básicamente en la dirección de personal. Cualquier administrador o supervisor del trabajo en una organización debe en consecuencia dedicarse a la administración de personal y llevar a cabo los diferentes procesos de entrenamiento, motivación y asesoría. en una forma más efectiva

67) Para mayor información al respecto consultar a TENA Morales Adolfo. " Aspectos prácticos de capacitación y adiestramiento " Ed. Fondo Editorial COPARMEX., 1ra ed. Mex. 1979.

en concordancia con las políticas y procedimientos establecidos; Esto sin duda ayudara para conformar un sistema de personal mas solido y mejor estructurado y capaz de cumplir con eficiencia en cada una de las actividades para beneficio de los trabajadores, la organización y la sociedad.

Si bien las condiciones en la organización general de nuestra sociedad no siempre han cambiado lo bastante rápido para el gusto de muchas personas, el proceso y la paz social que a la fecha se ha logrado todavia tiene importancia. En esta forma las organizaciones deben de reconocer y deben ayudar a resolver los problemas a que se enfrenta la sociedad en general, de tal modo, es requerible en todo empleador, proporcionar un ambiente en la organización capaz de ayudar al trabajo a ser mas satisfactorio. Las organizaciones tienen la obligación de contribuir al bienestar psicologico asi como al bienestar economico y fisico de sus empleados, al realizar esto es de esperarse reducir el sentimiento de alienación que en algunos se puede crear hacia el trabajo y la sociedad, y reduciendo la hostilidad y las acciones agresivas que puedan resultar de su antagonismo hacia su organización.

Los esfuerzos para responder a los retos implicados en la reestructuración de la administración de personal en la actualidad deben estar apoyados por un buen nivel de profesionalismo, este campo permite el desarrollo de investigaciones y en el creciente intercambio de conocimientos relativos a la administración de personal. La mayor inteligencia y educación de nivel mas elevado, asi como otras características personales de quienes están dedicados al trabajo de personal serán basicamente gente capaz de resolver en un futuro incierto las demandas y exigencias de nuestra sociedad.

Los productos y servicios necesarios para cubrir las exigencias de nuestra sociedad solo pueden ser producidos mediante el trabajo que sus miembros ejecuten. Tal trabajo proporciona satisfactores para los trabajadores

En nuestra sociedad, el trabajo también sirve como fuente de empleo y de ingreso para sus miembros. Sin embargo, es importante reconocer que donde se introduzcan maquinas para reemplazar al tabajo ejecutado por personas, las oportunidades de empleo para los miembros de la sociedad quedan reducidas proporcionalmente.

Las organizaciones públicas al respecto deben preocuparse no sólo por el desempleo también por el subempleo. El subempleo existe cuando una persona esta ejecutando un trabajo que esta por abajo del nivel de su capacidad. De igual forma, el desempleo, y el subempleo representan un desperdicio del talento humano y una perdida donde los administradores de personal deberán considerar para la reestructuración, asi como los elementos que a continuación se detallan:

El puesto y sus funciones: En una organización el trabajo deberá dividirse en unidades o tareas manejables para poder ser ejecutadas por los empleados asignados a ellas. Las unidades mas pequeñas de una organización en el cual se agrupan y estructuran estas tareas es el

puesto. Si la carga de trabajo de un puesto en particular es bastante pesado, se puede requerir más de un empleado para desempeñarlo.

El puesto y la administración de personal: El puesto sirve para definir no solo las actividades de la organización que va a desempeñar un empleado, también sirve para definir la relación de estas actividades con las ejecutadas por otros trabajadores para el logro de los objetivos de la organización.

Proporciona los medios para dividir y asignar la autoridad y responsabilidad que deba ser asignados a quienes ocupan el puesto. También establece las bases para la selección y entrenamiento de los empleados, para evaluar su desempeño y determinar su sueldo. El puesto y sus exigencias son de importancia a la administración de personal la forma de organizarse puede tener mucho que ver con la efectividad con la cual estas actividades se ejecuten.

Relaciones del puesto con el papel y el estatus: Todo empleado posee cierto patrón de acciones o de comportamiento que se espera de él en su relación con otros en la organización. Este patrón constituye lo que se denomina en términos sociológicos como "rol o papel en la organización", y está determinado en parte por el puesto al que es asignado. Otras de las funciones de un empleado comprenden sus relaciones fuera del trabajo tales como la familia, iglesia y otros grupos a los cuales pertenece.

El papel de un empleado ayuda a determinar su estatus, es el rango ocupado con respecto a otros en la organización. Cada uno de sus papeles en la organización afecta al estatus del empleado y afecta a su vez el papel que desempeña.

El rol está determinado por el puesto, el papel de un empleado en el puesto está determinado formalmente por los deberes y responsabilidades requeribles por el puesto para desempeñarlo. El papel desempeñado por un empleado también puede ser influido por su percepción del rol; esto es, por su percepción de la forma esperada de actuar o por la forma en que sus compañeros esperan actúe en determinada situación.

En consecuencia, la cooperación y la eficiencia en una organización requiere la superación del personal reconociendo la importancia del papel y el estatus en las relaciones interpersonales y sus efectos sobre el desempeño. La reestructuración del sistema administrativo del personal público debe dar mayor énfasis en estos elementos a programas de participación y comunicación con los empleados, así como de relaciones humanas en general.

La organización de programas de entrenamiento para ayudar a entender mejor a los subordinados integrantes de un grupo de trabajo debe ser la tendencia característica de los esfuerzos en las empresas públicas, para mejorar las relaciones con el personal y alcanzar éxito el trabajo con significado para los trabajadores pleno de satisfacciones, capaz de motivar al máximo al personal para desarrollar sus potencialidades laborales.

Los esfuerzos encaminados a lograr la cooperación de los empleados para ejercer su máximo esfuerzo debe ayudar a renovar el interés de las empresas públicas en los planes de incentivos financieros. Algunos de los planes actuales, tales como la participación de utilidades, han permitido que los pagos de incentivos se difieran hasta el tiempo de jubilación, proporcionando así fondos para dicho propósito. En adición a estos planes de pensión que se han desarrollado en conexión con los sistemas de incentivos financieros, deben existir otros que se puedan integrar con los programas de retiro de las empresas.

Las demandas del creciente desarrollo de las fuerzas laborales, exigen una mayor preparación y profesionalismo para ocupar puestos, esto significa que la fuerza de trabajo en el futuro estará compuesta de individuos con mayor nivel de educación. El aumento de las oportunidades de empleo en puestos requerirán de niveles, de educación más elevados, para lo cual será necesario de un estilo más refinado y participativo de la administración de personal para desempeñar un papel con mayor importancia en el proceso de toma de decisiones, lo cual solo puede ser logrado con una aplicación adecuada de las políticas de personal, siendo estas la parte normativa en la reglamentación para la reestructuración de la función administrativa del personal público.

CAPITULO III POLITICAS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL PUBLICO

Como se explica en la Administración General, las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo se les fijan límites y enfoques bajo los cuales aquellas habrán de realizarse. Como Terry ha señalado, son en realidad "objetivos en acción", esto es: no son metas que solo se señalan, además son importantes para lograrse, al mismo tiempo que se fijan los modos generales como han de conseguirse, al señalar los criterios o principios que deben precedir dicha acción.

Por otra parte, aunque las políticas se asemejen a las reglas, ambas son "normas de acción" las políticas requieren la decisión de un jefe inferior para poder ser aplicadas. Toda regla, o se inspira en una política o requiere de ella para ser interpretada en caso de duda, o bien se suple por medio de una política, cuando el caso concreto carece de normas aplicables.

Si las políticas son indispensables para toda buena organización administrativa sobre todo en delegación, con mayor razón tiene un carácter decisivo tratándose de la administración de personal. En efecto, en esta existe mayor dificultad de prever las diversas situaciones concretas que podrían presentarse, en razón de la libertad humana, y por consiguiente si no existen políticas bien definidas, se cae en un doble riesgo; o bien puede perderse el control sobre la manera en la cual los responsables dirigen al personal, pues al carecer de reglas sería imposible determinar previamente todos los casos, cada responsable actuaría de manera distinta para alcanzar los objetivos, o bien puede ocurrir que los responsables acudan a sus superiores en cada caso concreto, al sentir que no cuentan con normas bien establecidas para aplicar a casos particulares.

Las políticas de personal tienen la importancia especial de repercutir directamente en todas las demás políticas tanto en las generales de la empresa, como en las particulares de producción, ventas, finanzas, entre otras; el reconocer la existencia de numerosas políticas y aun reglas en vigor en la empresa, a pesar de no haber sido establecidas por el empresario: la legislación del trabajo, la contratación colectiva y aun la mera costumbre, establece una serie de criterios en el manejo de personal, sobre prestaciones, permisos, días de trabajo, las cuales permiten un mejor manejo y aprovechamiento de los recursos disponibles aplicables en beneficio de los trabajadores.

Las políticas de personal, pueden considerarse, o bien de carácter general: sobre la preeminencia del elemento humano sobre todos los demás o bien específicas dirigidas a los campos particulares de esta materia tales como el control de los recursos humanos y de administración de prestaciones, tendrán como objetivo primordial sembrar un significado pleno al trabajo dentro de una convivencia clara para alcanzar niveles óptimos de satisfacción en el trabajador.

Antes de introducirnos en cada uno de estos campos concretos, es necesario enfatizar el concepto claro de trabajo y trabajo con significado, siendo el móvil primordial en esta investigación; tomando como referencia algunos elementos esenciales que tratan de regular el trabajo en el mundo moderno, porque ello nos permitirá deducir todas las demás políticas de personal con justicia y efectividad para alcanzar el trabajo con significado en las empresas públicas.

Al ensayar una definición, es menester analizar los elementos claves en el trabajo, para que esta realidad pueda alcanzar sus niveles de significado, y la superación de las organizaciones y los empleados en su conjunto, por tal motivo es necesario considerar en el trabajo los siguientes aspectos significativos para tal investigación:

1. ACTIVIDAD HUMANA. El trabajo, en sentido propio, sólo puede ser resultado de la acción del hombre. Las máquinas y los animales no trabajan; sólo en un sentido figurado se les aplica lo que de suyo corresponde solo al ser humano. La razón fundamental de lo anterior es la existencia de una diferencia esencial entre el trabajo más material y embrutecedor realizado por el hombre, y el más perfecto llevado a cabo por un animal o una máquina, el primero procede de una acción de algún modo libre, mientras, el segundo resulta de meras fuerzas materiales o de un automatismo instintivo o provocado.

2. ACTIVIDAD MIXTA. De lo anterior resulta que todo trabajo no es una actividad puramente espiritual porque se materializa de algún modo, para producir efectos, "no son las manos de los hombres las que trabajan, dice Leonel Franca; es siempre el hombre el que trabaja con sus manos".

3. ACTIVIDAD POR UN FIN. En todo trabajo, el mayor resultado es el fin perseguido; jamás puede darse el caso de que alguien trabaje sin ningún motivo; Por supuesto, en todo caso se definen los objetivos y fines, estos pueden ser inmediatos o remotos; así el fin directo de la acción o el fin buscado por el hombre es único

Ordinariamente el fin próximo suele tener gran importancia para la determinación del trabajo.

4. ACTIVIDAD CREATIVA. En el trabajo, en forma necesaria algo se transforma, algo mejora de utilidad, o aumenta de valor aunque este aumento puede ser no económico. Agudamente se hacía notar: la materia sale siempre enoblecida del trabajo en tanto que muchas veces el hombre sale envilecido.

5. ACTIVIDAD CON CARACTER NECESARIO. En un sentido individual el trabajo es el más importante, esto significa: el trabajo, para serio realmente, debe de alguna manera ser impuesto; precisamente esta es la diferencia fundamental que lo distingue del juego o del deporte propiamente dichos, en estos últimos, no se busca ninguna finalidad

ajena al propio juego o deporte, sólo la satisfacción de realizarlos, para lograr precisamente una mayor satisfacción, el hombre se sujeta voluntariamente y espontáneamente a ciertas reglas. Tan pronto como el juego o el deporte comienzan a hacerse por una finalidad distinta, principalmente para obtener una ganancia, empiezan a perder su carácter de puro juego y asumir las características de trabajo.

En un sentido social el trabajo es también necesario, sin él no puede existir progreso.

6. ACTIVIDAD LIMITANTE. El trabajo implica concentrar fuerzas intelectuales y físicas en una determinada actividad, que lo constituye y por lo mismo exige necesariamente, dejar de ponerlas o utilizarlas en otras como diversiones, estudios e inclusive en otros trabajos.

7. ACTIVIDAD REPERCUTIBLE. Precisamente por exigir una intensa concentración de nuestras fuerzas físicas y psíquicas, el trabajo repercute necesariamente en nuestra vida.

8. ACTIVIDAD SOCIAL. Lo anterior resulta de la característica general del hombre, de ser como llamaba Aristóteles, un "animal social", pero vale la pena acentuar que esta característica se da muy especialmente en relación con el trabajo; apenas si puede pensarse en el trabajo realizado en forma totalmente aislada o independiente de nuestros semejantes; por el contrario, el trabajo implica y exige un máximo relacionamiento con el empleado y con los compañeros de trabajo.

9. ACTIVIDAD REMUNERADA. Desde luego, esta característica no es esencial a todo trabajo como lo son los anteriores, solo el trabajo procede del contrato o relación de trabajo.

Después de analizar los elementos característicos se debe de considerar al trabajo como medida de desarrollo pleno de los trabajadores en la organización. A continuación se pretende dar una definición clara acerca del mismo:

Entre las múltiples definiciones existentes se analizarán las amplias y conocidas:

Entre las de tipo económico "Es una actividad útil que tiene un fin distinto de ella misma" (G. Guzzetti; L'Uomo el Beni) " Es una actividad regulada, en vista de un fin último" (J. Lacterea; Lavore).

Entre las de tipo jurídico : "Es una actividad personal, prestada mediante contrato, por cuenta y bajo dirección ajena, en condiciones de dependencia y subordinación" (S. Perez Botija; Derecho del Trabajo).

Trabajo es la actividad humana aplicada a la producción de bienes o servicios, y por ello realizada con sujeción a normas de eficiencia.

El trabajo subordinado puede definirse con el Artículo 20 de nuestra Ley Laboral.

De todo lo anterior, se deduce una definición, que de ninguna manera pueda resolver el caso de todas las variantes de trabajo, pero agrupa las principales notas señaladas:

" Trabajo es el conjunto de labores, deberes, relaciones y responsabilidades que deben realizarse para el logro de un fin determinado donde debe percibirse una remuneración o beneficio".

Por último, y con lo anteriormente citado, a continuación se analizará el trabajo con significado ya que es el elemento de desarrollo de esta investigación:

El trabajo con significado, desde el punto de vista del trabajador, un trabajo tiene significado para él si se le hace partícipe en la identificación y solución de los problemas que lo afectan. Por tanto, es trabajo motivador en el sentido en donde el trabajador se ve sumamente motivado a resolver los problemas de mayor afectación personal.

El trabajador motivado típicamente puede formar parte en las funciones administrativas asociadas con su trabajo; puede tomar parte en la planificación, organización y control de la tarea a desempeñar su mayor comprensión y sensación de logro, especialmente su mayor estímulo mental, se combinan para aumentar su ánimo y las utilidades de la institución.

El concepto del trabajo con significado es la clave para la sensación de logros de la organización, estando esta de la mano con la motivación personal y la sensación del logro del empleado.

III.1 POLITICAS GENERALES

III.1.1. EL ELEMENTO HUMANO EN EL ORGANISMO

El elemento humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará con efectividad en caso contrario se detendrá, por esta razón se destaca en toda organización la preocupación de prestar primordial atención a sus recursos humanos.

Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona. No existe la esclavitud, nadie podrá ser obligada a prestar trabajos personales sin la justa retribución y sin su pleno consentimiento (salvo pena impuesta por la autoridad judicial, las funciones censales y electorales; el servicio de las armas, el jurado y los puestos de elección popular de acuerdo a las leyes respectivas) y a nadie podría impedirle se dedique a una profesión industria,

comercio o trabajo que le acomode, siendo lícito (Art. 2o. 5o. y 4o de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos).

Actualmente, en toda organización los encargados de la administración de personal se enfrentan a la necesidad de asegurar que el programa de personal proporcione en realidad igual oportunidad para todos los miembros de sus instituciones, aunque en la mayoría de estas mismas solo sean de palabra tales oportunidades, la realidad, la cual no queremos darnos cuenta que existe es la mala aplicación y seguimiento de las políticas de personal en la organización y son la causa frecuente de pérdidas de interés de los recursos humanos en su trabajo y en sí mismo para superación personal dentro de la organización.

La administración de personal debe pugnar mediante la educación y la comunicación, para cambiar las actitudes y prejuicios de los encargados de la administración de personal y puedan dar importancia algunas prácticas efectivas de aplicación de políticas de personal, como en lo referente a reclutamiento, selección, entrenamiento, motivación y superación de manera que cualquier diferencia cultural que en el pasado hayan o estén representando una barrera para los grupos humanos, puedan identificarse y resolverse en el futuro.

"La composición de la fuerza de trabajo para las organizaciones en general y en particular para los encargados de la administración de personal, deben poner demasiado cuidado en la distribución del trabajo entre los grupos de edades, se requerirá un aumento de importancia en el número de puestos al nivel de entrada para cubrir las necesidades de empleo de jóvenes con relativa poca experiencia. La competencia entre ellos para obtener un buen empleo y oportunidades de progreso es probable sea más intensa, debido al mayor número de individuos comprendidos en su grupo de edades." (6B)

El hecho por cual en el futuro las organizaciones estarán dotadas de mayor proporción de empleados más jóvenes a diferencia de la generación anterior, hará necesario se de más atención a sus necesidades particulares.

Los programas de personal tendrán que ser ajustados respecto a orientación, entrenamiento, motivación y otras actividades permitiendo entre los miembros más jóvenes y los más viejos de una organización, para poder lograr cooperación y armonía entre las fuerza de trabajo.

Una fuerza de trabajo en la cual la mayoría de los empleados sean menores de 35 años representará un reto especial en el área de dirección y motivación, debido a la probabilidad de mayor demanda, algo más del solo pago por sus esfuerzos. Los empleados más jóvenes quizá estén más ansiosos por tener puestos interesantes, que les permitan

6B) Para mayor información al respecto revisar el censo general de población por edades 1970.

asumir más responsabilidades. Desearían mayores oportunidades para participar en las decisiones gerenciales. También habrá mayores demandas sobre las oportunidades para progresar, creando así presiones para proporcionar más vacantes en jerarquías más altas de la escala de la organización, animando a los empleados más antiguos a retirarse en una edad más temprana de la antes acostumbrada. Si los encargados de personal buscan la satisfacción de estos por medio de su trabajo, es probable sientan a la organización como parte indispensable de su desarrollo personal.

Por último, es importante reconocer que la Administración de los Recursos Humanos en una organización es la base del desarrollo conjunto de sus trabajadores y en sí de la misma Organización " La Administración de Recursos Humanos supone dotar y mantener los puestos que provee los requerimientos del trabajo que se ha de realizar e incluye el inventario, evolución, entrenamiento y desarrollo de los candidatos para los puestos y de los titulares actuales, para realizar las labores con efectividad" (69)

III.1.2. DERECHOS Y OBLIGACIONES DEL PERSONAL PUBLICO

Para el desarrollo de este apartado se considera conveniente describir como primer instancia las obligaciones de los trabajadores en base a un marco de referencia normativo de las condiciones laborales de los trabajadores publicos.

Así mismo se presentan las principales aseveraciones al respecto. Los reglamentos de trabajo contienen las siguientes obligaciones para los trabajadores en general :

OBLIGACIONES DE HACER.

Presentarse puntualmente a prestar sus servicios, ejecutar las labores correspondientes con toda diligencia y honestidad; cumplir con las instrucciones que recibiera a través de sus superiores, ordenes de servicio, instructivos, circulares o disposiciones de carácter general o especial; ser respetuosos con sus superiores, subalternos y sus iguales; cuidar los útiles e instrumentos de trabajo y demás bienes propiedad de la Institución a su disposición o custodia, no utilizarlos ni permitir se utilicen para fines ajenos al servicio para los cuales estén destinados; registrar su domicilio y teléfono particular, asistir a cursos de capacitación; a fin de evitar perjuicios a la Institución, observar, cuidar y respetar las disposiciones de los reglamentos; prestar auxilio inmediato cuando peligren las personas o los intereses de la Institución, comunicar a la Institución todos aquellos hechos que puedan ocasionar daños y perjuicios a la misma o a los compañeros de trabajo; atender al público con eficacia y amabilidad, someterse a los

69) KONT, O. Dannell. " Administración " pág. 413.

reconocimientos medicos de carácter general o especial, señalados por la Institucion, entre otras.

OBLIGACIONES DE NO HACER.

Usar los teléfonos de la Institucion en asuntos particulares, salvo en casos de urgencia o enfermedad de sus familiares; recibir visitas y leer literaturas sin relacion con las labores encomendadas durante las horas de trabajo; representar a terceros frente a la Institucion cualquiera que sea su gestion; suspender el trabajo y salir a la calle en horas de labores sin autorizacion expresa; realizar operaciones de prestamos o compra-venta, o cualquier otra con carácter comercial o lucrativo dentro de la Institucion, sustraer sin autorizacion documentos o bienes propiedad de la Institucion bajo su cuidado o guarda; obstaculizar las labores dentro de las horas destinadas a las mismas; realizar o permitir la realizacion de actos de peligro para la seguridad de los empleados y publico en general o la de la Institucion; faltar a sus labores bajo la influencia de algun psicotropico, narcotico o droga enervante; efectuar colectas para festejar honomásticos de los jefes o superiores inmediatos o para cualquier otra finalidad en los locales de la Institucion; hacer cualquier clase de propaganda dentro de las horas de trabajo; permanecer en las oficinas o dependencias fuera del horario de trabajo sin autorizacion, permitir a otros empleados marcar su trajeta de asistencia en horas de entrada y salida, salvo que la naturaleza de este lo exija; participar en colectas, rifas u organizar las llamadas tandas entre el personal.

En los reglamentos se establecen ademas de las obligaciones y prohibiciones señaladas las siguientes: proporcionar a los empleados la informacion y medios requeridos para el eficaz cumplimiento, tratar con educacion y respeto al personal a su cargo, y procurar buenas relaciones laborales entre todos: Cuidar en sus areas exista la debida disciplina y se cumpla con las disposiciones legales aplicables; cuidar en los servicios que se deban prestar, se brinden con toda oportunidad eficiencia y amabilidad.

Los trabajadores del sector publico, ademas de tener obligaciones, las cuales deben de desarrollar con un profesionalismo pleno, estos les proporcionan un beneficio personal para alcanzar su satisfaccion y un significado pleno con su trabajo.

SON DERECHOS DE LOS TRABAJADORES:

- I. Percibir el salario que corresponda a la plaza que desempeñe con arreglo al tabulador de categorias y sueldos respectivos.
- II. Percibir, en su caso, las remuneraciones adicionales por trabajo de tiempo extraordinario que se le autorizare, de acuerdo con los instructivos correspondientes.

- III. Ascender al puesto de categoría superior.
- IV. Disfrutar de los descansos y vacaciones que se establezcan.
- V. Obtener permisos y licencias en términos y condiciones que prevenga la LEY.
- VI. Obtener las recompensas y estímulos de carácter moral y material en la forma y condiciones que se señalen en el Reglamento de Estímulos y Recompensas.
- VII. Instruirse y capacitarse para desempeñar eficientemente las labores propias de las plazas que los trabajadores tengan asignadas y para obtener ascensos conforme al Reglamento de Escalafón.
- VIII. En caso de incapacidad parcial permanente, que impida al trabajador desempeñar sus labores habituales, este tendrá derecho a ocupar una plaza distinta y compatible con dicha incapacidad siempre que esta plaza estuviera disponible. En caso de no existir plaza disponible se estará a lo ordenado por las Leyes de Seguridad Social aplicables.
- IX. Recibir del Organismo un aguinaldo anual.
- X. En caso de muerte del trabajador se entregará como último pago a los familiares que acrediten su parentesco por los medios que señala la Ley.
- XI. Obtener estímulos económicos como reconocimiento al esfuerzo, dedicación y fidelidad que le han brindado al Organismo, el cual se denominará "Reconocimiento por Servicios Prestados", con el fin de que los trabajadores al momento de su jubilación o retiro por vejez reciban una pensión más elevada y por ende alcancen un nivel de vida más decoroso.
- XII. Recibir las indemnizaciones legales que les correspondan por riesgos profesionales.
- XIII. Renunciar al empleo.
- XIV. Y los demás que en su favor establezcan las leyes y los reglamentos.

Por último, cabe mencionar que los derechos de los trabajadores antes descritos son solo de carácter enunciativo de acuerdo a su origen organizacional analizados para este efecto, además estos aspectos ya descritos para el trabajador son de alguna manera como la parte significativa de reelevancia para su trabajo, y aquel momento de no ser respetados por los encargados de la organización se sienten agredidos y pierden la confianza y seguridad para el desarrollo de su trabajo.

III.1.3. COMUNICACION EN MATERIA DE PERSONAL

En su significado más simple, se entiende por comunicación " la acción por la cual el ser humano transmite y, recibe opiniones, ideas, pensamientos, informes, instrucciones, ordenes y señales, ya sea en forma individual o colectiva.

En términos administrativos, es la transmisión y recepción de información que se desarrolla en cada una de las diferentes fases de la actividad administrativa y que tiene como finalidad establecer canales o conductos de transmisión de mensajes, pueden ser orales y/o escritos "(70).

La comunicación es un componente implícito en todas las actividades de la empresa, si bien para efectos de capacitación, sistematización y difusión, el personal con breves niveles de motivación, juega un papel fundamental en el proceso de los cambios organizacionales para alcanzar la satisfacción plena en su trabajo y para la Institución, por esta razón a continuación se analizará la importancia de la comunicación humana.

Nada tiene lugar al margen de la comunicación. Se trata de un fenómeno, presente en todos los eventos y circunstancias configuran la trama de la vida humana, es la relación que espera y provoca una respuesta, tan fundamental para la experiencia, resulta punto menos imposible en donde referir cualquier acontecimiento del pasado que esté sucediendo o pueda ocurrir, sin implicar o se encuentre implicado el sujeto en un caso de comunicación.

La comunicación desempeña una parte esencial en el desarrollo de la personalidad básica y de actitudes, hábitos y capacidades fundamentales. Sus funciones se canalizan a la integración del sujeto con su medio, al desenvolvimiento de los procesos mentales, a la regulación de la conducta y a la interacción en grupo. La formación de seres humanos, el desarrollo de sus máximas potencialidades y la fuente de autorealización presentada hacen insoslayable la necesidad de introducir cada vez más personas, en el ámbito de la teoría de la comunicación humana y en el conocimiento de sus técnicas.

La aplicación inmediata de las capacidades y habilidades desarrolladas puede constituir el punto de partida de aportaciones actuales y para el futuro, contribuyendo al continuo entendimiento y a la proyección plena del hombre en lo individual y de la comunidad en la que vive. Su impacto se reflejara en el seno familiar y en cada grupo organizado al cual pertenecen los servidores de las empresas públicas.

Todas las personas, en apariencia se comunican, establecen sistemas de comunicación permanentes de acuerdo a la funcionalidad del desarrollo laboral, como marco referencial de los servicios y

70) PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. "Glosario de Términos Administrativos"
Ed. Futura Editores. Edo. Mexico 1982 pag. 34

actividades en su conjunto realizados en la organización, sin embargo aunque existan sistemas bien estructurados de comunicación en forma aparente se deben de considerar las barreras de comunicación; se advierten en varios elementos con predominio en algunos y frecuentemente rompen con el ciclo de la comunicación estructurada.

La falta o el bajo nivel de motivación entre el personal constituye el primer síntoma de la existencia de las barreras de comunicación.

La relación del contenido y los canales o dirección de la comunicación administrativa, permite hacer las siguientes distinciones.

Las comunicaciones de superiores a subordinados en sentido descendentes contendrá:

- Información contradictoria para efectos de inducción los cuales corresponden primordialmente a admisión y empleo (de orientación generalmente mediante folletos o manual de bienvenida o a través del jefe inmediato y combinando los medios escrito y oral).

- Orientación permanente al trabajador sobre la forma de hacer modificaciones o procedimientos; puede referirse también al desempeño en el trabajo, ya sea por si hay actos meritorios o fallas, a fin de recomendar correcciones o bien de actualizar sobre la especialidad y acontecimientos de actualidad contribuyendo a mejorar el desempeño laboral y personal, aun cuando para ello pueda usarse el contacto personal, sobre todo para entrevistas de ajuste.

El sentido ascendente es de subordinados a superiores y normalmente debe incluir:

- Comunicados referidos directamente al trabajo desarrollado, en este caso a través de informes periódicos o de reportes para casos extraordinarios.

- La información previamente dada a conocer por conducto de subordinados y no por otros medios, para evitar rumores o falsas apreciaciones, por ejemplo; de logros excepcionales o errores, retrasos y fallas significativas.

- Información sobre asuntos de interés del subordinado (encuestas de actitud, reportes escritos, programas de sugerencias y quejas, comunicación verbal).

Las comunicaciones horizontales se dan entre trabajadores o funcionarios de niveles iguales o equivalentes y facilita la coordinación abreviando tiempo, esfuerzos y recursos y asegurando la fidelidad del mensaje por la reducción de mediadores y debe promoverse siempre que el sistema prevea la involucración de los superiores, para el efecto de mantenerlos al tanto del resultado de las comunicaciones en este sentido.

Los canales descendentes, ascendentes y horizontales, deben estar perfectamente definidos e ilustrados a través de manuales con el fin de que todos los miembros de la empresa puedan emplearlos para cumplir mejor sus responsabilidades y debe cuidarse la proporcionalidad entre estas, es decir, la magnitud de comunicación en sentido descendente es el más usual, por ejemplo, siendo la misma, se permite en vía de regreso o ascendente, también por lo común, es muy estrecha casi nula.

Finalmente, en las "investigaciones de necesidades e intereses, las encuestas de actitud y el programa de sugerencias y quejas son elementos que contribuyen a mantener la proporcionalidad en los canales, fortaleciendo el ascendente con claros efectos motivantes; sin embargo, las consecuencias pueden ser contraproducentes si no se desarrolla y mantiene la confianza y la credibilidad en los sistemas, es importante hacer hincapié en los requerimientos de la selección cuidadosa de los medios a utilizar para cumplir el objetivo de la comunicación y conocer el grado de penetración y oportunidad de cada uno de ellos." (71)

III.2. POLITICAS ESPECIFICAS.

III.2.1. DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS

En este apartado se detalla la clasificación específica de las políticas de administración de personal y el contenido genérico de cada una de ellas, para su conocimiento y debido cumplimiento para su ejercicio pleno en la búsqueda y fortalecimiento del trabajo con significado en las empresas públicas, tomando como base referencial los reglamentos, leyes y manuales de las entidades públicas.

POLITICAS BASICAS

Concentran los lineamientos elementales en materia de administración de personal a los que deberán sujetarse los titulares de los puestos con mando, para lograr así la adecuada coordinación con los departamentos de personal.

POLITICAS SOBRE PLANTILLAS DE PERSONAL, CONTROL DE PLAZAS Y PARTIDAS.

Detalla las directrices que deben observarse en cuanto al número de plazas autorizadas en plantilla para cada unidad administrativa

71) Para mayor información al respecto consultar : RODRIGUEZ, Eestrada Mauro. "Comunicación y Superación Personal" Serie Capacitación Integral. No. 10. Ed. Manual Moderno 2da. ed. México 1989.

POLITICAS SOBRE MOVIMIENTOS DE PERSONAL

Indica los lineamientos para estar en posibilidades de efectuar altas, bajas y cambios del personal.

POLITICAS DE SALARIOS

Presenta las directrices necesarias para que los trabajadores reciban en forma oportuna la retribucion por su trabajo y señala los descuentos que se manejan para conocimiento de los puestos con mando.

POLITICAS DE ADMISION DE PERSONAL.

Detalla los requisitos previos que deben cumplir los candidatos o empleados, la documentacion a requisitar y los tramites a seguir para la integracion de nuevos empleados a sus labores.

POLITICAS DE CONTROL DE ASISTENCIA

Señala los lineamientos para el registro y control de asistencia que deben reconocer tanto los titulares de los puestos con mando como los trabajadores, asi como las sanciones a que se hacen acreedores en caso de incurrir en retardos y faltas injustificadas.

POLITICAS DE ADMINISTRACION DE LAS PRESTACIONES

Concentra la informacion precisa en donde el personal reciba las prestaciones a que tiene derecho, asi como los tramites necesarios a realizar ante los departamentos o areas de personal encargados sobre este aspecto.

POLITICAS SOBRE ASCENSOS, PROMOCIONES Y RECLASIFICACION PARA EL PERSONAL DE CONFIANZA.

Detalla los requisitos que las unidades administrativas deben sujetarse para solicitar la promocion, ascenso o reclasificacion de su personal de confianza.

POLITICAS SOBRE PROMOCIONES Y PERMUTAS DE PERSONAL DE BASE.

Señala los requisitos que las Unidades Administrativas deben cumplir para solicitar la promocion o permuta del personal sindicalizado adscrito a su area.

POLITICAS SOBRE BAJAS DE PERSONAL

Presenta los tramites administrativos necesarios, para que el personal reciba las partes proporcionales de sus prestaciones los cuales se le adeudan con motivo de su separacion de la Institucion y la documentacion correspondiente del tramite al ex-empleado.

A continuacion se presentan las politicas de control de recursos humanos considerados para este apartado:

POLITICAS BASICAS:

MOVIMIENTOS DE PERSONAL.

Los movimientos de personal implican altas o cambios de categoría, deberán ser solicitados al área competente (de acuerdo con la carta límite de autoridad en materia de administración de personal), con una anticipación mínima de cinco días hábiles a la fecha en que deban registrarse.

Por lo tanto, los movimientos en cuestión no deberán ser solicitados con carácter retroactivo de manejarlos así no serán válidos ni reconocidos, recayendo toda la responsabilidad de esta, de manera exclusiva, en la persona que lo generó.

INFORMACION SOBRE INCIDENCIAS DEL PERSONAL :

Es responsabilidad de los titulares de puestos con mando, informar a la área de personal en forma inmediata y mediante los formatos establecidos para tal fin, cualquier incidencia en que incurra el personal, tratase de inasistencia, permisos, incapacidades, justificación de retardos, vacaciones, renunciaciones y todas aquellas generadas por la relación laboral con la Institución.

En lo referente a las políticas sobre plantillas de personal, control de plazas y partidas.

CONTROL DE PLANTILLA DE PERSONAL AUTORIZADA.

Para mantener actualizada dicha plantilla de personal, los titulares de los puestos con mando deben informar a la Gerencia o área de personal de inmediato y por medio de los formatos establecidos para tal fin, las vacantes que se generen en la unidad administrativa a su cargo.

Los titulares de los puestos con mando deben solicitar la cobertura de plazas vacantes a partir del día siguiente de la baja generada. Es decir, no podrán tener a dos personas con cargo a una misma plaza.

AMPLIACION O REDUCCION DE LA PLANTILLA DE PERSONAL.

En los casos en donde el Gobierno Federal emita disposiciones para la reducción de plazas en la plantilla de personal, los encargados de personal informaran lo conducente en su oportunidad a los titulares en puestos con mando.

Por disposiciones gubernamentales, la plantilla de personal no podrá ser ampliada hasta nuevo aviso, los titulares de los puestos con mando deberán abstenerse de solicitar incremento de plazas en la Unidad Administrativa a su cargo.

COBERTURA TEMPORAL DE PLAZAS:

En los casos en que sea necesario cubrir temporalmente una plaza los titulares de los puestos con mando deberán solicitar a la area de personal, con la debida oportunidad y mediante los formatos establecidos, se nombre en forma interina o provisional a un nuevo elemento, en tanto regresa el titular de la plaza.

EN MATERIA SOBRE MOVIMIENTOS DE PERSONAL.

Altas de personal.

Los titulares de los puestos con mando, previa a la solicitud de contratacion de personal de nuevo ingreso, deberan contemplar lo siguiente:

- Existe Vacante.
- La plaza se encuentra autorizada dentro de la plantilla de su Unidad Administrativa.
- En caso de personal de base, se sujete a lo señalado en el reglamento de escalafón.
- Se formule y autorice debidamente la requisición de personal.

BAJAS DE PERSONAL.

Los titulares de los puestos con mando tienen la obligacion de dar aviso inmediato a la Gerencia de Personal, cuando el personal a su cargo se separe del servicio, ya sea por renuncia, defuncion, invalidez dictaminada por el Instituto Mexicano del Seguro Social, o cualquier otro motivo.

EN LO REFERENTE DE POLITICA SALARIAL.

Descuentos al salario.

Los descuentos, que se efectuan al salario son de acuerdo con lo dispuesto en el articulo 38 de la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado.

PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

El salario a pagar en los casos de personal de nuevo ingreso deberá ser invariablemente inferior al del techo presupuestal de la plaza a ocupar. Una vez transcurridos los tres primeros meses de desempeño laboral del nuevo empleado, y con base en su comportamiento y desenvolvimiento en el puesto, a discrecion del jefe inmediato, se podrá realizar los cambios de carácter salarial convenientes.

POLITICAS DE ADMISION DE PERSONAL.

- Los titulares de los puestos con mando deben acatarse a lo indicado en las politicas de movimientos de personal.

ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

- Reunir los requerimientos enunciados en el reglamento y Condiciones Generales de trabajo.
- Los encargados de personal deberán enviar reportes de evaluación de los candidatos a las unidades administrativas correspondientes para recabar su aprobación para la admisión.
- Sin excepción los candidatos a empleados ya admitidos deberán requisitar la solicitud de empleo, y la hoja de inventario de recursos humanos que en su caso dispongan.

INDUCCION AL PUESTO.

Los titulares de puestos con mando deberán proporcionar toda la información que requiera el nuevo empleado, en cuanto al desempeño de sus labores, así como las indicaciones respecto a la ubicación de los servicios, los relojes checadores, horario de trabajo y demás detalles indispensables para la adecuada integración del empleado a la institución.

CREDENCIAL DE IDENTIFICACION.

Instruir al personal de nuevo ingreso para proporcionarle la credencial de identificación como empleado del organismo o de la empresa perteneciente; dicha credencial de identificación es la única reconocida institucionalmente para cobro de sueldos o cualquier otro trámite administrativo.

Por último, las políticas que a continuación se hace referencia representan un marco de referencia en el control de la historia laboral de los empleados en la Institución a la cual pertenezca, y son precisamente las Políticas de Control de Asistencia, los empleados, están obligados a registrar su asistencia para la realización de los trámites administrativos posteriores de su obligación y derecho.

III.2.2 DE ADMINISTRACION DE PRESTACIONES

Las políticas de administración de prestaciones deben de equilibrar las ventajas obtenidas por la empresa y los trabajadores, "contra los peligros reales potenciales o imaginarios para ambos; deben tratar de ofrecer un máximo de servicios sin motivar a los trabajadores a perder el interés e incentivo para el logro y la mejora personal" (72); frecuentemente, el funcionamiento de las políticas de personal se encuentra obstaculizada por la ausencia de evidencia confiable sobre las reacciones de los empleados. Las políticas deben tomar en

72) GAMOS, Rodríguez Consuelo / Víctor Heredia Espinoza "Servicios y Prestaciones de Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas Mexico 1983 pag.377

consideración la posibilidad de que el otorgamiento de numerosas prestaciones a los empleados pudiera considerarse por éstos como un paternalismo objetable por parte del patron.

Las políticas sobre prestaciones a los trabajadores también deben tener en consideración los efectos en la colectividad en las que estas viven. Cada tipo de prestación debe ser sometida a revisión y evaluación periódica, con el fin de ver si esta cumple con su cometido.

Las prestaciones pueden ser consideradas desde un punto de vista conceptual, como " beneficios de la seguridad y servicios sociales para los trabajadores, comprendidos en las Leyes y Reglamentos laborales que son cubiertos con aportaciones obligatorias de patronos, trabajadores y Gobierno, o en su caso, con las que fijen las bases jurídicas en vigor"(73). Entre las muy variadas clasificaciones que se han hecho sobre las prestaciones se encuentra, con mayor frecuencia, la que los agrupa en estas categorías:

- a) En dinero.
- b) En especie.
- c) En facilidades, actividades o servicios.

A continuación se presenta un breve análisis sobre este aspecto considerando las políticas de administración de prestaciones, que comúnmente se otorgan en las Instituciones públicas.

La administración efectiva de las prestaciones en las Instituciones Públicas pueden ser uno de los elementos claves que requieran los encargados del manejo de personal para lograr una mayor participación de los empleados para la superación y desarrollo de las organizaciones y para obtener grados considerables de trabajo con significado en los programas de desarrollo laboral.

Entre las prestaciones que de alguna manera pueden ayudar para el logro de niveles optimos de trabajo con significado consideramos las siguientes:

AYUDAS ECONOMICAS:

De acuerdo con el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo, se otorgarán ayudas económicas al personal, cuyos importes serán modificados previo convenio Organismo-Sindicato.

Para que el personal pueda disfrutar las ayudas económicas que se detallan a continuación, algunas de ellas, requieren contar con una antigüedad mínima de seis meses en la Institución y son exclusivas para el personal.

73) PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. "Glosario de Terminos Administrativos" Ed. Futura Editores Edo. de Mexico 1982. pag. 126.

- Arreglo Dental
- Compra de Lentes.
- Gastos de Funeral de familiar directo del trabajador.
- Pago de Marcha y ayuda por funeral a los familiares por la defunción del trabajador.
- Impresión de tesis.
- Pasajes.

PRESTACIONES CON MOTIVO DE DESCONCENTRACION DEL PERSONAL

Una vez que la autoridad respectiva haya autorizado la desconcentración del personal de acuerdo con las políticas señaladas en el capítulo correspondiente, tendrán derecho a las siguientes:

- Menaje de casa.
- Transportación.

A continuación una prestación que representa un estímulo directo para la superación del personal es el otorgamiento de becas, los trabajadores podrán disfrutar de becas para realizar estudios del nivel Secundaria, Preparatoria o Profesional cuando cumplan con los siguientes requisitos.

- Contar con un año de antigüedad en el organismo.
- Existan vacantes en el número de becas disponibles.

COMPENSACION POR SERVICIOS PRESTADOS.

Los trabajadores tendrán derecho a un estímulo económico como reconocimiento a su esfuerzo y dedicación por la prestación de sus servicios al organismo.

RECONOCIMIENTO POR ANTIGÜEDAD.

Se otorga a los empleados un incentivo como reconocimiento a su antigüedad laboral en el Organismo.

FONDO DE RETIRO.

El fondo de retiro tiene por objeto que los trabajadores participen en un fondo que en un momento de separarse del Organismo, les proporcione una cantidad de dinero razonable, o bien en caso de muerte del trabajador, a sus beneficiarios.

"Las prestaciones antes mencionadas solo representan una parte de un conjunto que cada Instituciones otorgan a sus empleados para su beneficio personal y son parte de su desarrollo laboral dentro de los organismos." (74)

74) CONASUPD, Como Empresa Pública, contiene un catálogo bien estructurado de prestaciones que sirve como marco de referencia a esta investigación (Anexos Capit. III)

CAPITULO IV. ASPECTOS MOTIVACIONALES DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES PUBLICOS EN MEXICO.

Si partimos del hecho donde las empresas públicas deben lograr objetivos por los cuales fueron creadas, y para ello deben aprovechar al máximo los recursos disponibles, permitiendo alcanzar niveles de productividad aceptables, entonces es necesario analizar los factores que favorecen al desempeño y el rendimiento de los empleados.

Primeramente, destacan como factores condicionantes del rendimiento de los trabajadores, los aspectos motivantes o de motivación, los recursos materiales y tecnológicos utilizados en los procesos productivos de bienes o servicios. La simplificación en la realización de tareas, el ahorro de esfuerzo y energía humana pueden hacer que el hombre concentre su capacidad en tareas creativas, de realización individual y grupal.

Por lo anterior, es importante considerar una brevisima referencia histórica de algunos aspectos motivacionales del campo de las ciencias administrativas, ilustrando el interés por mejorar el desempeño de los empleados; de esta manera vemos que " ya en el año 1800 A.C., Hammurabi señalaba el establecimiento del salario mínimo y el reconocimiento de que la responsabilidad en las organizaciones no puede transferirse; a su vez Ciro, para el año 400 A.C., admite como una necesidad el establecimiento de las relaciones humanas en el trabajo; Nicolás Maquiavelo en 1525, describe las cualidades deseables de los jefes para lograr mejores niveles de eficiencia; destaca también James Watt, quien en 1800 efectuaba reuniones navideñas con los empleados y les otorgaba gratificaciones con ese motivo; en 1810 Roberto Owen asume la responsabilidad de adiestrar a los trabajadores; en 1932 Charles Babbage analiza las repercusiones de los colores sobre la eficiencia de los empleados. En 1871 William S. Jevans estudia los efectos sobre trabajadores por el empleo de diferentes herramientas y realiza investigaciones sobre la fatiga.

A partir de 1900 se desarrollan diferentes corrientes del pensamiento administrativo, naciendo así escuelas como la conductivista y la de Relaciones Humanas, entre otras, las que van interpretando la compleja dinámica de la actuación humana en el trabajo, así como perfeccionando los principios y técnicas de la función administrativa en las instituciones" (75).

Si continuamos con algunos de los muchos factores que influyen en el desempeño de los trabajadores tenemos en seguida la capacidad individual y la motivación hacia el trabajo entre los que inciden significativamente, el individuo posee diversas cualidades y características, lo hacen diferente a los demás y por ello su

75) RODRIGUEZ, Diaz David. "Factores que influyen en el Desempeño de las Personas en el Trabajo" Ed. INAP Mexico 1986 pag.9-10

rendimiento será diferente. Buscando el origen de tales diferencias encontramos la acción de procesos y perspectivas y de los patrones culturales; su inteligencia, actitudes y motivación en general, conformando su personalidad, la cual en su conjunto respalda la actuación de la persona en determinado sentido.

La gente difiere no sólo en su capacidad para actuar, también en su voluntad de actuar o motivación. La motivación de una persona depende de la fuerza de sus motivos. Los motivos son a veces definidos como necesidades, anhelos, tendencias, deseos o impulsos en el interior del individuo. Los motivos se dirigen hacia metas, las cuales pueden ser conscientes o subconscientes.

Los motivos son los porqué del comportamiento. Ellos provocan y mantienen la actividad y determinan la dirección general del comportamiento de un individuo. En su esencia, los motivos o necesidades son los móviles de la acción. En este contexto, el término "necesidad" no debe asociarse con la urgencia o cualquier deseo apremiante de algo. Significa simplemente algo en el interior de un individuo que lo incita a la acción.

Los administradores cuando logran motivar con éxito a los empleados proporcionan frecuentemente un ambiente en donde existen los incentivos apropiados para satisfacer las necesidades y lograr el rendimiento. Los incentivos pueden ser tangibles o intangibles. Tangibles son las remuneraciones, los beneficios y un ambiente limpio. Intangibles el elogio, la simpatía, la aprobación y el sentido de realización entre otros. Los motivos y las necesidades son razones que fundamentan el comportamiento. Cada individuo tiene muchas necesidades estas mismas necesidades compiten con su conducta o comportamiento. La necesidad con la fuerza mayor en un momento particular en el tiempo es la conducente a la actividad.

Ahondando sobre estos puntos, los expertos señalan que nuestras capacidades sensoriales y perspectivas están limitadas a aquellas funciones ubicadas dentro de la esfera de la especie humana y a su vez están limitadas por la naturaleza de la herencia en la línea familiar y modificadas por las influencias de las experiencias en el medio ambiente que nos rodea.

El primer punto es analizar por qué es importante el proceso perceptivo. Y en este sentido se encuentra, dentro del sistema psicológico ello consiste en la interpretación de los estímulos recibidos por el cerebro por medio de uno o más mecanismos sensorios, esto puede suceder en un mismo estímulo sea interpretado en forma diferente por distintos individuos; la interpretación entonces depende de las experiencias pasadas y del mismo sistema de valores de cada persona en lo particular.

Por su parte, el conocimiento adquirido y la formación del individuo, en todas sus categorías y niveles sobre aspectos tales como el mundo, su medio ambiente y sobre sí mismo, también se reflejaron en su actuación en la vida, en su escala de valores y en

forma particular en su actividad laboral, de ahí que la capacitación deba tener como esencia el dotar a los empleados de los conocimientos que carecen para su mejor rendimiento.

El segundo punto sobre estos mismos aspectos es el papel determinante de la personalidad, las características personales de cada individuo. Los Psicólogos señalan: Que en la formación de la personalidad inciden factores tales como; conplexión física, acción de las glándulas endocrinas, medio familiar, edad, ambiente social y los papeles adoptados, entre otros factores.

La personalidad suele definirse como " la organización integrada por todas las características cognitivas, efectivas, evolutivas y físicas del individuo tal como se manifiesta en diferencia de otros" (76).

A su vez, las condiciones físicas de los centros de trabajo influyen en el rendimiento del individuo; entre esas condiciones se encuentran la distribución de áreas, la iluminación, la temperatura, la ventilación, los colores y la seguridad, como lo demostraron los experimentos de Elton Mayo en 1927.

Perteneciente a la denominada escuela de Relaciones Humanas se encuentra A.M.MASLOW quien expuso su teoría sobre la jerarquía de las necesidades, definiendo cinco tipos:

- a) Las fisiológicas.
- b) Las de seguridad.
- c) Las sociales.
- d) Las egóticas.
- e) Las de autorrealización o desarrollo.

Las primeras son aquéllas cuya satisfacción son estrictamente indispensables para la supervivencia del individuo (comida, sed, descanso); las segundas es decir, de seguridad se refieren a protección contra el peligro y en alguna forma con la prevision para el futuro; en nuestro medio se encuentran como satisfactores de las necesidades de seguridad, las remuneraciones y los beneficios indirectos que complementan el sueldo, tales como seguridad social y prestaciones. En cuanto a necesidades de tipo social están las de asociación con otros; de pertenencia a grupos; de dar y recibir afectos y amistad; en este campo se encuentran las relaciones familiares, de compañeros de trabajo, de subordinados, de superiores y de amigos. Las necesidades egóticas o de auto-estima tienen como ingredientes básicos los requerimientos que se plantea el individuo así mismo, por ejemplo, autorespeto y de respeto de los demas; de "estatus" y prestigio.

76) Ibidea pag. 11

En el nivel superior de la escala de necesidades están aquellas denominadas de desarrollo; comprenden el deseo de tener confianza en uno mismo, de convertirse en un ser creador y productivo, de ocuparse de problemas o tareas, que le exijan no solo utilizar plenamente sus aptitudes, también desarrollar además aptitudes o destrezas adicionales.

Es importante aclarar que, estas diferencias de niveles o jerarquías de necesidades se realizan para efectos de análisis y comprensión de la dinámica individual; sin embargo, en la realidad muy probablemente actúen todos en forma simultánea.

Por último y por tener especial significado la cultura como factor influyente en la conducta del individuo como aspecto de motivación para el rendimiento, se apuntará el concepto de Cornelius Osgood, sobre la cultura, y dice: "consiste en todas las ideas de las obras, el comportamiento y las ideas del conjunto de seres humanos que han sido observados directamente o comunicados a la mente de uno y de las que uno tiene conciencia"(77), también puede significarse como "el conjunto de costumbres, actos, creencias y formas sociales integradas que practica un grupo de personas determinado".

Estos señalamientos se hacen evidentes cuando analizamos el medio laboral de las Instituciones y vemos que los elementos culturales influyen no solo en las actividades y prácticas de sus directivos; también en los trabajadores en general.

IV.1. LA MOTIVACION DEL PERSONAL MEDIANTE EL TRABAJO CON SIGNIFICADO.

Para la realización de este apartado se considera de vital importancia hacer mención de las principales especies de trabajo, de las cuales serán señalados solamente aquellas clasificaciones que mas aplicación tengan a este estudio.

El trabajo se puede dividir en manual, oficinesco, creativo, de convencimiento, de dirección y con significado.

Trabajo manual, es aquel en el que predominan las actividades corporales de mozo, peon, cargador. El trabajo oficinesco, es aquel por el cual se realizan actividades que tienen por objeto auxiliar o controlar trabajos directos, usando para ello instrumentos especiales para escribir, duplicar el trabajo secretarial de archivistas, dibujantes entre otros. El trabajo de dirección o administrativo, es aquel que tiene por objeto planear, organizar, mandar o controlar el trabajo de otras personas, para aumentar su eficacia, el de Gerentes, Directores, entre otros. El trabajo de convencimiento, es el que tiene

77) Ibidem pag. 11

por fin principal lograrlo en determinadas personas o grupos hacia uno de los fines de la empresa, vendedores, propagandistas, medicos, etc.

Trabajo con significado, desde el punto de vista del trabajador, un trabajo tiene significado para el si se le hace participar en la identificacion y solucion de los problemas que lo afectan, es trabajo motivador en el sentido de que el trabajador se ve sumamente motivado a resolver los problemas que lo afectan personalmente.

El trabajador motivado típicamente puede tomar parte en las funciones administrativas asociadas con su trabajo; puede tomar parte en la planificacion, organizacion y control de la tarea que desempeña, su mayor comprension y sensacion de logros, especialmente su mayor estimulo mental, se combinan para aumentar su animo y las utilidades de su empresa.

El trabajo en su acepcion más general puede agrupar de alguna manera cualquier tipo de trabajo, por las características motivacionales que este encierra, por tanto es una clave capaz de proporcionar a la administracion de personal sensacion de logro en la organizacion, estando muy ligado con la motivacion personal y la sensacion del logro del empleado.

La aplicacion del trabajo con significado al personal de cualquier empresa, requiere del conocimiento previo de las teorias que lo sustentan, las cuales serán reconocidas brevemente.

Primeramente, el trabajo con significado debe ser sustentado por: La teoria del sostenimiento de la motivacion, de Herzberg, La teoria administrativa de McGregor y la interpretacion que hacen Gomersall y Myers a los estudios de la simplificacion de las tareas de Mogensen; las cuales se abordan a continuacion:

La simplificacion de las tareas es la actividad principal para el desarrollo de personal, Gomersall y Myers definen la simplificacion de las tareas como un proceso que "proporciona a los individuos conocimientos, capacidad y actitudes para aplicar las tecnicas de la Ingenieria Industrial a sus propios trabajos, mediante la simplificacion de las tareas, los individuos se convierten en agentes voluntarios del cambio en lugar de sujetos a la defensiva"(78).

La teoria del sostenimiento, de la motivacion que originalmente fuera elaborada por Herzberg, fue reforzada por Myers, con un estudio de la motivacion de empleados, realizado a lo largo de seis años. Esta teoria sostiene que los empleados son motivados de manera positiva mediante tareas retadoras que proporcionan la sensacion de logro, crecimiento, progreso, reconocimiento y placer del trabajo, en si. Se ven afectados de manera negativa por factores perifericos como

78) EARL, R. Gomersall y M. Scott Myers "Breakthrough in On-The Job-Training" HBR Julio-Agosto 1966.

salarios, relaciones con los supervisores, condiciones laborales, simbolos de status y prestaciones. Un trabajador tiende a ignorar tales factores negativos cuando encuentra que su tarea es motivadora, pero los encuentra sumamente insatisfactorios señala Myers, cuando " sus oportunidades para lograr algo con significado quedan suprimidas" (79).

La diferencia, muy conocida donde McGregor hace de los estilos administrativos basicos, capto mucho interes.

La teoria "X" representa las actitudes burocraticas y autoritarias estandar para con los empleados, mientras la teoria "Y" representa un enfoque democratico que permite la perspectiva del empleado en tanto a la creatividad y la responsabilidad. Esta segunda, junto con su interes por satisfacer las necesidades interiores de los empleados, son mas compatibles con el estilo administrativo especifico para desarrollar programas de trabajo con significado aplicados a los empleados de las empresas publicas, proporcionando simplificacion de tareas, motivacion, y actividades encaminadas al adiestramiento y desarrollo del personal.

Sin embargo es importante reconocer que las organizaciones tienen una gran influencia sobre la actuacion de los individuos quienes buscaran en ellos su seguridad; la identificacion con otras personas en sus aspiraciones, gustos y preferencias; su comparacion con otros individuos; o bien su superacion personal.

El estilo de direccion que se ejerza sobre los subordinados, tambien es considerado por los psicologos sociales e industriales como un factor que incide en el desempeño de los trabajadores en las instituciones.

Los autores clasicos mas destacados en la materia distinguen fundamentalmente tres estilos de direccion, aun cuando posteriormente puedan darse otros tipos o aun combinaciones de ellos; en muchas ocasiones estos estilos, son producto de una serie de elementos, no necesariamente responsabilidad de quien lo ejerce.

Asi tenemos la naturaleza y proposito de las instituciones, la complejidad, tamaño y madurez de las organizaciones, los sistemas y procedimientos de trabajo, existentes, la solidaridad de los trabajadores y su identificacion con las metas institucionales, la calificacion de los empleados en general, asi como el proceso de toma de decisiones que se haya definido para la institucion en su conjunto.

Ahora bien, cuando se habla de director no se hace referencia a la denominacion de una posicion o cargo dado para un nivel de ejecutivos o funcionarios, es aquel que dirige el trabajo de otros, aun al nivel de seccion o cuadrilla de trabajadores. En el primer caso se encuentra la determinacion de todas las modalidades de ejecucion del trabajo emanan

79) M. SCOTT, Myers. " Who are you motivating Workers " HBR
Enero-Febrero 1964

del director; en un segundo todas las directrices operativas son materia de discusión del grupo, promovidas y apoyadas por el director; en tercer caso es una absoluta libertad de la decisión para el individuo y para el grupo, con una participación mínima del director o del responsable de los trabajos del grupo.

El común denominador en el primer estilo es la crítica del trabajo; el segundo estilo, de dirección se refleja en la objetividad de sus críticas y en el interés de ser un miembro más del equipo de trabajo, y en el tercer tipo de estilo son poco frecuentes los comentarios espontáneos sobre las actividades de los miembros de trabajo.

Por estar relacionado este apartado con el análisis de los estilos de dirección, ahora es menester mencionar otro aspecto que influye en el desempeño de los trabajadores retomando las alternativas realizadas por Douglas McGregor unos de los considerados clásicos en el campo de la administración, sobre esta apreciación de dirección, a las cuales denomino teoría X y teoría Y.

Las características que deben contener tales teorías para la realización del proceso de dirección, según el autor son:

a) La administración es responsable de organizar los elementos de la producción de bienes y/o servicios (personas, recursos materiales, equipo, etc.), de conformidad con los intereses y los fines institucionales.

b) La gente tiene asignado un papel dentro del proceso de dirección de esfuerzos, de motivación y de control de sus acciones, por lo que se hace necesario orientar su conducta para adecuarla a las necesidades de la organización.

c) Sin la participación activa de la administración, las personas serían pasivas (y aún resistentes) a lograr los objetivos institucionales; ellos deben, por tanto, ser persuadidos, recompensados, controlados e inclusive llegado el caso, sancionados por incumplimiento en sus tareas, las cuales deben ser en todo momento dirigidos.

En cambio en la teoría Y, según McGregor se dan las siguientes características:

a) La institución es responsable de organizar los elementos de la producción de bienes y/o servicios (personas, recursos materiales, equipo, etc), de conformidad con los intereses y los fines institucionales.

b) La gente por naturaleza no es pasiva o resistente a las necesidades organizacionales, esta plenamente convencida de su papel activo en la institución.

c) Están presentes en todo tiempo sin lugar a duda en todas las

personas: la motivación, el potencial de desarrollo, la capacidad para asumir responsabilidades y la rapidez para dirigir la conducta hacia los objetivos organizacionales; por tanto la institución no necesita señalarlos.

Es responsabilidad entonces de los directivos hacer posible que la gente identifique y desarrolle estas características humanas por ella misma.

d) La tarea esencial de la Institución es procurar contar con métodos de trabajo de manera tal que los trabajadores puedan alcanzar sus propios objetivos y dirigir sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales.

La teoría Y, establece que la gente ejercitará su sentido de autocontrol en el trabajo hacia los objetivos; ello presupone que el individuo tiene potencial para desarrollar y tratará en forma natural de alcanzar mayores niveles de responsabilidad y estará motivado por la estimación y autorealización como necesidades en sí mismas que las está satisfaciendo tanto individual como colectivamente.

Debemos reflexionar en la forma de contar con un ambiente tipo Y, que se convierta en una verdadera oportunidad para que el trabajador se manifieste y desarrolle con una inclinación y gusto por el trabajo productivo y satisfactorio, y para ello habremos de referirnos al ambiente familiar mexicano, con sus elementos de autoridad, dependencia, transmisión de valores ancestrales, hábitos de relación y comunicación y a todos los demás factores, que en el ámbito laboral lo complementan; que a continuación se detallan con precisión durante el desarrollo de este capítulo.

IV.1.1. ESTRUCTURA LEGAL PARA EL DESARROLLO DEL TRABAJO MOTIVANTE.

No se trata de discutir si debe o no existir en las empresas la autoridad legal para hacer ejercer o desarrollar el trabajo, se pretende dejar tan solo asentados algunos principios capaces de determinar ciertas características que de alguna manera involucre al trabajo motivador para los empleados.

Es evidente que la eficiencia es obra del orden, y no del caos, por ello, en toda la empresa donde varios hombres concurren con sus acciones mediante la coordinación de estas, se puede lograr el fin común perseguido, teniendo que existir la autoridad, para dirigir y coordinar esas acciones hacia el fin perseguido. No en balde la Ley Federal del Trabajo señala como el elemento esencial del Contrato y la Relación laboral el elemento "subordinación", sin embargo, es evidente también mencionar al respecto, ningún trabajador está obligado a prestar sus servicios, mientras no acepte, mediante dicho contrato, protegido inclusive por limitaciones de la Ley Laboral, la autoridad de los jefes de la empresa y el ámbito en que puedan ejercerla además, en caso de existir una discrepancia grave entre lo que se obliga a hacer

al trabajador, de acuerdo con su contrato de trabajo. éste puede, en todo caso, abandonarlo en los términos que la Ley señala, los cuales resultan motivadores para los empleados saber que cuentan con respaldos jurídicos y legales como los que señala de alguna manera la Carta Magna en el Artículo 123, donde eleva al trabajo como una garantía social y sienta las bases para mantener el equilibrio de los factores de la producción.

Ahora bien, dentro de la Ley Federal del Trabajo por su claro contenido fisiológico de Justicia Social presenta aspectos especialmente motivadores como los del Artículo 3o. que a la letra dice "El trabajo es un derecho y un deber social. No es un artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia.

No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social.

Así mismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores" (80)

Este Artículo, encierra en su contenido todas las garantías individuales que deben respetarse por la relación de trabajo, bien podría afirmarse, si no existieran otros elementos motivadores en la Ley, que basta por sí solo, para que sea contenida en todas las políticas y todos los programas de Relaciones Laborales.

En la Ley Federal del Trabajo el título tercero es fuente de motivación en cuanto define la duración de la jornada de trabajo, los días de descanso, las vacaciones, el salario con sus normas protectoras y privilegios y la participación de los trabajadores en las utilidades.

Es importante destacar el título cuarto, que se refiere a los derechos y obligaciones de los trabajadores y los patrones, título que en su Capítulo III Bis se refiere a la Capacitación y Adiestramiento, en el Capítulo cuarto, al Derecho de preferencia, antigüedad y ascenso y en el Capítulo V a las invenciones de los trabajadores, situaciones todas, que inciden en una relación de trabajo y que por considerarse y normarse, motivan al trabajador a trascender en su actitud laboral.

La política laboral es también motivante cuando pretende mejorar los niveles de bienestar de los trabajadores y sus familias.

Si se entiende la motivación, como la fuerza que impulsa, sostiene y dirige la conducta en la búsqueda del satisfactor del desequilibrio del ser biopsicosocial, se aceptará de alguna manera que la Ley Federal del Trabajo y la Política Laboral, permiten a los trabajadores

80) COMPILACION LABORAL. "Ley Federal del Trabajo" México 1989. Ed. Dofiscal Editores. pag. 3

encontrar por la vía del derecho, los elementos que satisfagan o equilibren sus expectativas vitales y sociales en virtud de la relación de trabajo con la Empresa Pública.

IV.1.2. ELEMENTOS DE INTEGRACION EN LA MOTIVACION DEL PERSONAL PUBLICO

Para realizar la función operativa de integración es necesario considerar elementos internos, como del medio ambiente, los cuales intervienen en la estructura y composición de la empresa pública.

La funcionalidad de la motivación está en el adecuado manejo de los recursos humanos, siendo la parte fundamental capaz de transformar y sostener las instituciones, mediante una serie de procesos que llevan a la obtención de los objetivos de la empresa.

Para el logro de una motivación integral y permanente de los trabajadores en las instituciones es requerible de una interacción dinámica de sus elementos y la participación conjunta de sus cuadros administrativos de personal y de los trabajadores para el logro operativo de los planes de motivación. De este modo cumplirán optimamente su función al lograr que los trabajadores desempeñen eficaz y eficientemente sus propias funciones y la empresa promueva su desarrollo laboral, familiar y social.

Por último, cabe mencionar que la motivación se traduce a dar significado al trabajo en la empresa; se convierte en formas de conducta orientadas a los propósitos de la empresa, el logro de las aspiraciones legítimas de los trabajadores y del desarrollo comunitario, la naturaleza de su contenido exige una estrecha relación entre los elementos conformantes siendo la pauta a seguir para el logro de los objetivos institucionales en materia de personal.

A continuación se describen para encausar mejor el desarrollo de este trabajo, dentro del cual, acontecen toda vez que dan lugar invariablemente a efectos motivacionales en diferentes magnitudes.

IV.1.2.1. LA COMUNIDAD Y EL MERCADO DE TRABAJO

En su sentido más amplio, se entiende por comunidad, al grupo exclusivo dentro del cual el individuo tiene la mayoría de sus experiencias y realiza más de las actividades que son importantes para él, donde se siente comprometido por su sentimiento compartido de pertenencia e identidad distintiva. En ella realiza las actividades que le son significativas para su propia vida como individuo y como parte de un grupo donde se siente totalmente adoptado. "La comunidad se convierte en algo de su propia existencia, algo que se lleva y que se acepta como el propio nombre o ser parte de su familia." (81)

81) BRODM, L. y Selznick. P. "Sociología, un Texto Con Lecturas Adaptadas" Ed. CECSA Ira ed. Mexico 1971 pag. 51

" Las comunidades usualmente se basan en la localidad, pueblo, ciudad o nación. El área geográfica y un sentido de lugar delimitan las fronteras de vida común y proveen una base para la solidaridad." (82)

Sería absurdo realizar cualquier acción motivacional, si antes no se sabe donde se encuentran las principales carencias y necesidades, que traen consigo los trabajadores y cuales son las tendencias de desarrollo de la comunidad para inyectar nueva fuerza y crear condiciones para ratificar políticas y acciones en esta materia.

Los indicadores o categorías más comunes para investigar y poder establecer un perfil de características de la comunidad son:

- Alimentación y nutrición
- Habitación.
- Bienes muebles.
- Enseñanza.
- Salubridad.
- Servicios sociales.
- Seguridad social.
- Ingreso.

Al realizar dicho trabajo de investigación, es necesario insistir en reconocer al hombre para el proceso motivacional como parte fundamental y no tomarlo como simple elemento de experiencias exploratorias, elementos circunstanciales o aislados de los aspectos sociales, políticos y económicos que conforman una totalidad global.

En relación al mercado de trabajo, la oferta y la demanda de mano de obra para la empresa pública es muy limitada debido al tremendo burocratismo que se ha creado dentro de las instituciones como fuerza rectora del movimiento empresarial público; sin embargo las condiciones de trabajo, en especial los salarios, las prestaciones en conjunto con los recursos humanos disponibles son lo que podría entenderse como mercado de trabajo.

El conocimiento del mercado de trabajo es proporcionado, por el proceso evolutivo de las remuneraciones o a través de las encuestas de salarios y prestaciones. El administrador en materia de personal debe estar permanentemente informado de las encuestas de sueldos, salarios y prestaciones en la región para poder establecer incentivos al personal. El marco de referencia del mercado de trabajo, le permitirá establecer sus propios parámetros, de acuerdo a las características de la comunidad, los riesgos, la ubicación, niveles de escolaridad, las condiciones de trabajo y otros aspectos importantes que obtiene del análisis de los índices de oferta y demanda, los planes de crecimiento de la empresa.

82) Op. Cit. BRODM, L y Selznick. P. pag. 51.

IV.1.2.2 EL PODER ES EL GRAN MOTIVADOR

Los buenos administradores que logran lo mejor de sus subordinados y por ende, producen resultados positivos para sus organizaciones, son la clave para el éxito.

Según investigaciones empíricas los administradores son movidos por un patron de motivación por la necesidad de grandeza personal y no por la necesidad de llevarse bien con los subordinados, en este aspecto son movidos por la necesidad de influenciar la conducta de otros para el bien de toda la organización.

El administrador en materia de personal debe tener una gran necesidad de poder, es decir una preocupación por influenciar a las personas. Sin embargo, esta necesidad debe ser disciplinada y controlada de tal manera que dirija para beneficio de la Institución en general y no hacia la grandeza personal.

Actualmente, es difícil encontrar medidas de rendimiento en el mundo real cuando se intenta clasificar la eficiencia administrativa en producción, mercadotecnia, finanzas, investigación y desarrollo. Debido a diversas causas, la opinión de los supervisores acerca del rendimiento real de sus subordinados puede ser muy poco exacto. Ante la ausencia de una medida estándar del rendimiento, decimos que el índice más adecuado para medir la eficiencia de un administrador sería el clima creado en la oficina, reflejado en el espíritu de los subordinados.

Casi por definición, el buen administrador es aquel que entre otras cosas, ayuda a los subordinados a sentirse fuertes y responsables, les recompensa debidamente y se ocupa de las cosas para ser organizadas de tal manera que los subordinados sientan saber cual es su deber. Por sobretodo, los administradores deben fomentar en sus subordinados un fuerte espíritu de equipo, un orgullo por formar parte de un equipo específico. Si un administrador crea y fomenta este espíritu, sus subordinados ciertamente habrán de funcionar mejor.

"Los individuos que tienen mucho poder y control, por otra parte, son los que tienen mentalidad inclinada hacia las instituciones; tienden a ser elegidos para ocupar más cargos, y quieren ayudar a otros tienen bastante inhibición, les interesa el poder institucional y lo utilizan para estimular a sus empleados para ser más productivos." (83)

De entre los tipos administrativos, el administrador "institucional" es el que tiene más éxito en la creación de un clima de trabajo efectivo también este tipo crea un gran estado de ánimo porque produce una sensación de claridad organizativa y espíritu de grupo. Si tal administrador se va es más fácil sustituirlo con otro, porque los empleados han sido llevados a serle fiel a la Institución y no a la persona en particular.

83) Mc CLELLAND, C. David and David H. Barnham. "Apuntes de Motivación"
Biblioteca HARVARD Ed. Veritas, E. V. 1975 pag. 6

El administrado institucional tiene cuatro características particulares que le ayudan a alcanzar metas motivacionales hacia la organización:

1) Tiene una mentalidad más organizacional; es decir, tienden a unirse a mayor número de organizaciones y a sentirse responsables de la creación de estas organizaciones. Es más creen firmemente en la importancia de la autoridad centralizada.

2) Manifiestan su gusto por el trabajo. Este resultado es esencialmente interesante porque en nuestro trabajo de motivación mediante el trabajo con significado, se tiene una gran necesidad de sentirse satisfechos con la realización de su trabajo y de hecho disfrutan de la disciplina.

3) Parecen estar bastante dispuestos a sacrificar parte de sus propios intereses por el bien de la organización.

4) Tienen un gran sentido de la justicia. Es como si ellos sintieran que si una persona trabaja duro y se sacrifica por el bien de la organización debiera recibir una recompensa justa por su esfuerzo.

IV.1.2.3. PROGRAMAS DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA

Los programas de relaciones laborales son la base de la organización en la empresa son el conjunto de actividades para realizar en un periodo determinado, el de objetivos específicos del sistema de relaciones laborales de la empresa en general. Lo anterior se traduce al conjunto de objetivos, metas, estrategias y actividades a realizar durante un periodo determinado, para cumplir con los propósitos a corto, mediano y largo plazo, es lo que se entiende por programas de actividades de la empresa. Este elemento resulta indispensable considerarlo en la motivación y tiene su origen en las características de la misma empresa, su estructura organizacional y condiciones de operación.

El responsable de la función de motivación debe conocer el manual de organización de la empresa para poder utilizar al máximo las potencialidades y recursos disponibles en cada actividad; sobre todo para alimentar los procesos de evaluación del desempeño y programas de desarrollo laboral, es necesario conocer cuando se tiene una meta u objetivo cubierto a satisfacción y es necesario estimular a los responsables del éxito, dar premios o recompensas a los que lograron los índices de producción marcados en el tiempo señalado, por otro lado incentivar al trabajador a poner lo mejor de sí, en un esfuerzo compartido por la empresa para alcanzar nuevas metas.

El administrador debe saber dosificar las metas, señalar prioridades y hacer cuanto este a su alcance para estimular el trabajo de los empleados, de tal modo que se alcancen los objetivos propuestos en los programas de la empresa al mismo tiempo se procure la satisfacción de las necesidades de los mismos trabajadores.

IV.1.2.4. ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA

Para el desarrollo de este apartado es menester que el administrador de personal considere los siguientes aspectos como parte fundamental en la composición estructural de la empresa:

UNIDAD ADMINISTRATIVA: Se entiende por unidad administrativa a la división orgánica (Dirección, Gerencia o Departamento), encargado de realizar los procesos que puedan ser específicamente para la función del programa de motivación. La ejecución de los programas pueden estar encomendados a una sola unidad administrativa, junto con los concernientes a otras actividades dependiendo de la dimensión de la empresa (número de trabajadores, dispersión geográfica de las plantas), así como de las políticas que existan sobre relaciones laborales.

La responsabilidad de motivación caera directamente, más que en una unidad administrativa en cada uno de los supervisores de las plantas o centros de trabajo y pueden existir mas unidades administrativas que realicen respectivamente:

- Investigación de necesidades e intereses, evaluación del desempeño y elaboración de programas de relaciones laborales.
- Promoción de mecanismos participativos y de comunicación.
- Actividades encaminadas a orientar el aprovechamiento del tiempo libre, el bienestar familiar y el desarrollo de la comunidad.

Finalmente, cabe mencionar que las unidades administrativas que asuman la función de la motivación serán congruentes con la estructura empresarial de relaciones laborales y la organización general de la empresa.

RECURSOS HUMANOS: El personal es el conjunto de trabajadores involucrados en el desempeño de las funciones del sistema empresarial. Determinar el número y características del personal que se desempeñe en las funciones de motivación es una responsabilidad compartida y primordial de quien se encargará de la administración.

Es una responsabilidad compartida puesto que el responsable de administrar las relaciones laborales, también deberá intervenir en este aspecto. Se asiente que es una responsabilidad primordial toda vez que corresponde al administrador encargado de la motivación definir la integración de su personal.

Por último, en este mismo contexto es de vital importancia en el análisis estructural de la empresa, no dejar pasar por alto el presupuesto destinado para la realización de programas motivacionales que ayuden al logro de los objetivos de la empresa para alcanzar el bienestar y productividad de los empleados.

FRESUPUESTOS DE LA EMPRESA: Se entiende por presupuesto de la empresa, a la asignación de los recursos monetarios para las inversiones y operaciones en un lapso determinado de tiempo, se elabora con base en el programa de actividades de la empresa.

Las acciones de la motivación se ajustarán al presupuesto definido y aprobado dentro del programa específico de relaciones laborales.

IV.1.2.5. ESTRUCTURA DE PUESTOS

La jerarquización funcional de los puestos de una unidad administrativa constituye la estructura de los mismos.

La estructura de los puestos presuponen a los trabajadores previos de análisis y valuación.

El análisis aporta las actividades realizadas en el mismo, los requisitos que deben satisfacer al aspirante, son: conocimientos, experiencias, habilidades, las responsabilidades y además, las condiciones ambientales a partir de su descripción genérica o perfil del puesto, consistiendo en una explicación somera de las actividades características y sirven para definirlo. La valuación, por su parte, es una técnica analítica capaz de precisar los requisitos del puesto, las condiciones del desempeño, y puede adicionarse con la medición de los volúmenes o cargos de trabajo reportados, para establecer comparaciones con otros puestos de la misma unidad de producción y ordenarlos en una relación lógica en jerarquías que guarde correspondencia de la estructura de salarios.

Los resultados de estas técnicas constituyen una fuerte fuente para la negociación colectiva ya que permitan conocer número de plazas totales en función de sus puestos, vacantes y otros aspectos que contribuyen a ilustrar las discusiones.

En lo referente al elemento de motivación, la estructura o disposición de los puestos se pueden desarrollar políticas y recomendaciones para elaborar los programas de desarrollo laboral y el programa de relaciones internas y el clima de trabajo. Así mismo, se cubre el propósito de coadyuvar a la reducción de quejas y rotación del personal y mantener la consistencia cuando se crean nuevos puestos en relación con los anteriores ya existentes y en los aumentos salariales.

IV.1.2.6. CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO

La característica de las instalaciones y el equipo de la empresa constituyen las condiciones físicas de trabajo. Este elemento alimenta la investigación de necesidades e intereses, la evaluación del desempeño, el programa de desarrollo laboral, es de suma importancia que el administrador, esté en condiciones de obtener el mayor provecho posible. Por otra parte, también las condiciones físicas del contexto inciden en el ambiente laboral.

Si bien es cierto, según la teoría de HERZBERG, las condiciones físicas del trabajo no son en sí misma satisfactorias; es comúnmente conocido, que cuando estas no cumplen los requisitos mínimos de higiene

y seguridad, provocan malestar, aunque el cumplirlas no provocan mayor satisfacción. Es frecuente escuchar al trabajador que cuenta con buenas condiciones en las instalaciones y en los equipos que se le proporcionan para el trabajo: es obligación de la empresa. Pero cuando esta no existe, se llega a extremos como la improductividad, protestas y huelgas, por falta de higiene y seguridad. Es por ello importante que el administrador se cuide de observar escrupulosamente los lineamientos establecidos en los Reglamentos de Higiene y Seguridad y otras disposiciones conexas, satisfacer las demandas y convenios del contrato colectivo de las especificaciones del Reglamento Interior de Trabajo.

Una buena práctica es que se conozcan y publiquen los índices de frecuencia y gravedad de accidentes. A través de procesos tales como comunicación y mecanismos de participación, se lograra prevenir riesgos y accidentes en el trabajo, crear condiciones óptimas que despierten entre los trabajadores el sentido de colaboración para conservar dichas condiciones y, sobre todo, sientan que en esa empresa se les cuida y se les ayuda, de este modo se contribuirá a crear un ambiente de trabajo sano, seguro y de protección para el trabajador y los intereses de la empresa.

IV.1.2.7. INTEGRACION DEL PERSONAL

Una empresa se desarrolla, con un auge económico, comercial y de mercado incorporada a su propia comunidad, debe establecer, condiciones que permitan la incorporación oportuna, paulatina y sistemática de los trabajadores más aptos a la estructura de puestos.

En el caso de motivación, es importante saber cuáles son los objetivos de las empresas y cuales de los trabajadores, en que grado ambos logran satisfacer en su relación contractual sus propósitos existenciales, los fines o metas de su razón de ser y de actuar. Es decir, el grado en que el trabajador es apto en un puesto para los fines de la empresa, y si la empresa satisface las necesidades, intereses y aspiraciones del trabajador en última instancia, si cada uno logra lo que espera del otro.

A mayor identificación del individuo con la empresa, mayor será su incorporación paulatina y sistemática a puestos que representen no solo la satisfacción de sus necesidades primarias básicas, sino el logro de mejores posiciones dentro de la misma estructura del puestos que satisfagan nuevas necesidades, planteamientos de nuevos retos de crecimiento personales y contribución con iniciativas, aportaciones, ideas, sugerencias y, sobre todo espíritu de colaboración y servicio de crecimiento de la organización pues con ella crecerá el mismo empleado satisfecho de sus propias expectativas.

El administrador para poder enriquecerlo plenamente con el aprovechamiento de las múltiples ventajas que le ofrece debe conocer y tener bien identificados los intereses y necesidades del personal, los objetivos que persigue la empresa, el catálogo y descripción de puestos, tener acceso a la información del personal para conocer las

características personales, laborales, familiares y sociales de los trabajadores, y llevar una tabla de certificación acerca de la actuación del personal, teniendo como punto de referencia la naturaleza del puesto, los objetivos y los estándares del trabajo.

IV.2. EL PROBLEMA DEL BAJO RENDIMIENTO DEL PERSONAL PUBLICO.

IV.2.1. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

" La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado" (84) constituye una función esencial, que de una u otra manera suele efectuarse en toda organización moderna. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para saber que acciones deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el Gerente o el Supervisor deben comprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño que es satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentador.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo su puesto. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación deben ser directamente relacionados con el puesto, prácticos y confiables.

Medir el desempeño de los trabajadores es una etapa necesaria en el proceso de administrar personal, para efecto de comparar si las normas, estándares o criterios para ejecución de una obra, se cumplieron al efectuarla y estar en posibilidad de establecer las correcciones.

En la motivación del personal, la evaluación del desempeño aunado a otros factores servirá para otorgar premios, estímulos, recompensas, promociones o incentivos. Es a través de este proceso, como se conceden recompensas a los mejores elementos que a su vez, contribuyen al crecimiento y desarrollo de las empresas.

Así mismo, la evaluación del desempeño servirá para identificar a quienes cumplan los estándares de trabajo fijado, ineficientes haciendo necesario investigar las causas de la conducta para tomar medidas correctivas, entrenarlos o reubicarlos. En los concursos de productividad, los parámetros serán asignados por la evaluación a través

84) WERTHER, B. William / Krith Davis "Administración de Personal y Recursos Humanos" Ed. Mc. Graw Hill.

de ellos, seleccionar a quienes, como personas o como unidad de producción alcancen y superen las metas fijadas.

Algunos criterios básicos para la evaluación del desempeño:

- Es necesario que la evaluación del desempeño se apoye y tenga el soporte técnico del análisis y descripción de puestos a fin de identificar las actividades que serán evaluadas.
- Los volúmenes individuales de rendimiento que se asignen a cada puesto deben fijarse de acuerdo a una norma de racionalidad que permita desarrollarlos con el esfuerzo normal de una persona competente, en el tiempo establecido para el trabajo.
- Los criterios de desempeño se fijarán de acuerdo a indicadores objetivos, independientes de preferencias, simpatías, gustos o prejuicios.
- Cuando en un puesto, por su naturaleza, no sea posible cuantificar las actividades que realiza, se procederá a establecer patrones que reflejen cuantitativamente los resultados y logros de su trabajo, en relación a los programas objetivos de su unidad administrativa.

Para evaluar el desempeño se deberán seleccionar parámetros que contengan:

OBJETIVIDAD; Independiente de juicios particulares, se debe establecer con parámetro que en ocasiones es fácil determinar, por ejemplo, una unidad de producción y en otras es tan difícil, como un centro de creatividad publicitaria.

VALIDEZ; Que se enfoque directamente a la actividad que se realiza para detectar la efectividad, o la ineffectividad en el trabajo.

CONFIABILIDAD; Se refiere a la consistencia en los resultados que se obtienen con los medios de eficiencia que bajo circunstancias iguales, dan resultados semejantes.

El administrador de personal debe considerar los aspectos básicos del desempeño laboral con que integre una cedula de análisis y evaluación del desempeño. Entre los más frecuentes se pueden destacar:

- Cantidad de la producción: Es el volumen de trabajo efectuado de acuerdo a los programas o cuotas establecidas.

- Calidad: grado de exactitud, precisión y confiabilidad en el trabajo realizado.

- Productividad: entendida como la relación entre resultados y recursos. Este factor es más comúnmente utilizado para la evaluación de ejecutivos, de quienes dependen, para el logro de sus objetivos, los recursos asignados.

- Antigüedad: para efectos de ascensos, este factor se utiliza con frecuencia, hay una tendencia creciente a darle otra finalidad y se conceden premios por la antigüedad en forma independiente.

Iniciativa: disposición para actuar constructivamente ante situaciones de trabajo.

- Criterio: Cuando el trabajador manifiesta ser ápto para interpretar y aplicar las políticas y normas establecidas, resuelve problemas adecuadamente y se adapta a las situaciones de trabajo.

- Relaciones con el Grupo: entendida como la disposición para colaborar con el grupo, aportar su esfuerzo y apoyar a los compañeros en el logro de objetivos comunes.

- Relación con los Jefes: es importante considerar este factor sin caer en actitudes paternalistas o represivas.

Para la aplicación de sistemas de evaluación del desempeño en una empresa es necesario considerar que esta debe ser permanente, y es realizada por una comisión integrada por una parte proporcional e igual del sindicato y de la empresa, o un representante de los trabajadores y el responsable del sistema de relaciones laborales.

La comisión de evaluación se encarga de recabar la información y las cédulas de evaluación de cada uno de los supervisores inmediatos de los trabajadores, además se recomienda que al menos dos veces por año se otorguen premios a los mejores trabajadores, de acuerdo a las calificaciones de sus jefes.

Por último cabe mencionar que en la evaluación del desempeño pueden producirse algunos efectos psicológicos, para ello se recomienda elaborar las escalas, que incluyen indistintamente el grado máximo o mínimo en los extremos de la misma, usar número par de grados, asignar al azar los grados de una escala discontinua y otros en cada característica.

IV.2.2 COMUNICACION EN EL TRABAJO

En su significado más simple, se entiende por comunicación, el conjunto de técnicas y medios que faciliten el intercambio de información en los distintos niveles de la empresa. " El tema de la comunicación a trae el interés de un número cada día creciente de los estudiosos de la conducta humana y de administración de todo nivel y de todo tipo; y también del público en general. Muchos de los principales problemas de comunicación, afectan a las organizaciones restandoles fuerza y eficiencia"(85)

85) RODRIGUEZ, Estrada Mauro. "Comunicación y Superación Personal"
Serie Capacitación Integral No. 10 Ed. Manual moderno 2da.ed.
Mexico 1989 pag. 15

Las relaciones del contenido y los canales o direcciones de la comunicación administrativa, que existe en la empresa permite hacer las siguientes distinciones.

Las comunicaciones de superiores a subordinados en sentido descendente contienen:

- Información introductoria para efectos que corresponden a admisión y empleo. (de orientación general mediante folletos o manuales preferentemente a través del jefe inmediato y combinando los medios escrito y oral).

- Orientación permanente al trabajador sobre la forma de hacer modificaciones a procedimientos; puede referirse también al desempeño en el trabajo, ya sea por sí hay actos meritorios o fallas, a fin de recomendar correcciones o bien de actualización sobre la especialidad y acontecimientos de actualidad que contribuyen a mejorar el desempeño laboral y personal.

El sentido ascendente es de subordinados a superiores y normalmente debe incluir:

- Comunicados referidos directamente al trabajo que se desarrolla, en este caso a través de informes periódicos o de reportes para casos extraordinarios.

- Información que se debe conocer por conducto de subordinados y no por otros medios, para evitar rumores o falsas apreciaciones.

- Información sobre asuntos de interés del subordinado (encuestas de actitud, reportes escritos, programas de sugerencias, quejas y comunicación verbal).

La comunicación de mayor utilidad entre los trabajadores o funcionarios de niveles iguales es llamada horizontal, esta facilita la coordinación abreviando tiempo y esfuerzo.

IV.2.3. INDICADORES ESTADÍSTICOS DE EVALUACION

Este apartado utiliza los parámetros que permiten observar el grado de desviación entre las metas y los resultados en términos de calidad, cantidad, oportunidad y costo, como se denomina los indicadores de evaluación, para conocer su propia eficiencia y eficacia y así ratificar o rectificar métodos, técnicas y procedimientos y señalar los ajustes pertinentes para encausarlos a óptimos resultados.

Un indicador de calidad para la motivación puede ser que todo el personal tenga los satisfactores básicos en su vida familiar; indicador de cantidad, tener un mes laborando, sugerencias para mejorar la empresa, la relación entre los trabajadores o incrementar la

productividad, un indicador de oportunidad, sería otorgar los premios o castigos a más tardar en un lapso de una semana a partir de la fecha límite para merecerlos y de costo sería fijar el monto específico que representa para la empresa tener a cada empleado informado de los sucesos, cambios y principales actividades que se realizan durante un cierto tiempo.

Los indicadores antes señalados son sólo ejemplos de calidad, oportunidad y costo. Cada empresa fijará sus propios parámetros de acuerdo a sus propias características y la importancia que le concede los programas específicos de motivación. Si los índices que se obtienen en el ejercicio y aplicación de estos programas son distintos a los esperados, se deberá revisar las políticas, procedimientos o técnicas utilizadas para su aplicación y si estos han sido bien observados y ejecutados, habrá que modificar los índices para adecuarlos a la realidad de la empresa y de los mismos trabajadores, para alcanzar su máximo rendimiento en relación al cual desarrollan previendo con esto los nuevos que se asignaran debido a su desarrollo laboral.

IV.2.4. PROMOCION DEL DESARROLLO LABORAL

Es el conjunto de actividades orientadas a propiciar el mejoramiento laboral a través del desarrollo personal de los trabajadores, de acuerdo con el programa de actividades de la empresa.

El programa de actividades de la empresa, contiene objetivos y metas a diversas plazos. Su cumplimiento, dentro del esquema del programa de relaciones laborales, requiere de la aceptación o cuando menos de una actividad favorable del trabajador, entre otros elementos que actúen como factores determinantes de su eficiencia.

La motivación que lo induzca a trabajar con algún nivel de satisfacción, varjará según las necesidades que pretenda satisfacer con la actividad en sí, u otras circunstancias que se originen en relación al trabajo, como puede ser específicamente el orgullo de pertenencia, el papel social que confiere o la convivencia gratificante. El concepto de motivación particularmente en el ámbito laboral, ha sido objeto de numerosas interpretaciones hasta el absurdo de considerarlo como un procedimiento típicamente de manipulación para llevar a otras a hacer lo que desea quien lo aplica y obtener de estos el mayor rendimiento en el trabajo, presuponiendo que el propio trabajo es y deberá ser un fin para todos, sin conceder ningún respeto a la dignidad que merecen las personas y sus particulares objetivos.

El mejoramiento laboral del trabajador podemos situarlo en dos estadios; el cambio de sus actividades a través de medidas como la comunicación adecuada, la participación, incentivos y las recompensas internas y el perfeccionamiento en su trabajo, a través de la capacitación y adiestramiento.

Si se parte del hecho de que el trabajador eficiente no nace se hace y crece, el estímulo, entrenamiento, la capacitación y práctica para realizar mejor las actividades actuales, debe conducir al punto en donde se desee el aprendizaje de nuevas técnicas y se acepten las oportunidades de nuevos retos de trabajo, que requieren ampliar la capacidad, la competencia y permiten ascender a puestos de mayor responsabilidad.

Para el desarrollo y éxito de la empresa, un factor de importancia es el grado de calidad, competencia y satisfacción de los trabajadores que la forman; El desarrollo de beneficios más relevantes del plan de promoción laboral a través de:

- Identificación de habilidades.
- Fijación de objetivos.
- Oportunidades de progreso.
- Conocimientos de la posición actual.
- Capacitación dirigida hacia objetivos precisos.
- Incremento de posibilidades personales dentro de la empresa.
- Ayuda efectiva para el sistema de relaciones laborales.

Cuando un trabajador ocupa un puesto afín a sus características personales, tiene más oportunidad de progresar, ser productivo y sentirse satisfecho en otras palabras, constituye parte de los propósitos de la motivación.

Finalmente, cabe hacer mención de la importancia que representa la capacitación y adiestramiento, en el proceso de motivación para alcanzar el trabajo con significado, de los empleados de las empresas públicas, siendo estos la parte complementaria de dicho proceso.

IV.3. DETERMINACION DE NECESIDADES DE CAPACITACION EN EL PERSONAL PUBLICO.

Una necesidad implica la carencia de algo; si nos referimos a una necesidad de capacitación estamos hablando de una carencia o deficiencia que puede satisfacer o cubrirse mediante la capacitación, la cual debe estar relacionada con las necesidades de los trabajadores.

La determinación de necesidades de capacitación, es un procedimiento que nos permite identificar las carencias y deficiencias cuantificables o medibles existentes en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador con relación a los objetivos de su puesto (adiestramiento), o de otro diferente al suyo (capacitación).

Es decir se hace un análisis de las discrepancias entre los conocimientos y habilidades que posee un trabajador con lo que requiere el puesto.

Importancia: En muchas empresas se habla de necesidades "sentidos" es decir, de lo que sentimos o creemos que quizá requiera un trabajador, pero no se trata de necesidades reales.

La determinación de necesidades de capacitación, constituye la base para elaborar los objetivos particulares que señalan lo que requiere el personal para desempeñar adecuadamente su puesto, y que permite definir el tipo de curso a realizar.

Resultados que arroja la " Determinación de Necesidades de Capacitación." (86)

- Descripción de las actividades en que se requiere la capacitación.
- Prioridad en que las personas lo requieren.
- Personal que puede ser instructor habilitado para llevar a cabo la capacitación, es decir personal con conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para desempeñar en esta función y obtener los resultados deseados.

Otros factores que se deben tomar en cuenta son la existencia de variables relacionadas con la empresa, que pueden ocasionar posibles necesidades de capacitación; por ejemplo, cambio de maquinaria, implementación de nuevos métodos y sistemas, puestos de nueva creación y promociones entre otras.

La información obtenida de la D.N.C. debe ser presentada en un informe, que incluya los resultados y los pasos que se siguieron para llegar a ellos, y de tal forma que finalmente pueden servir como parte de la realimentación de la capacitación.

Tomando en cuenta la organización de la empresa, que comprende una diversidad de puestos, de funciones, se consideran, tres niveles de necesidades de capacitación.

Necesidades a nivel organizacional. Se refiere a las limitaciones o problemas generales que presenta la empresa como organización, es decir, en cual o cuales funciones de la organización, supervisión personal, se requiere capacitación, identificación, en donde es más necesaria.

Necesidades a nivel ocupacional. Este nivel se ocupa de las limitaciones o deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes que presenta un grupo de personas de un mismo puesto.

Necesidades a nivel individual. Son las diferencias particulares que presentan un trabajador, con respecto a su descripción de puesto.

86) D.N.C. (Determinación de Necesidades de Capacitación).

La selección de nivel en donde se detectan las necesidades se hará en función de la situación de la empresa, así como de los propósitos y estrategias del responsable de dicha tarea, localizando para tal efecto un procedimiento para detectar las necesidades de capacitación, buscando evidencias que señalen síntomas de la existencia de problemas en la organización, para lo cual será necesario establecer un marco teórico que es el punto de partida para realizar el análisis considerando prioritario:

- Localizar áreas críticas, es decir determinar el área, departamento, sección, etc., donde se presentan los problemas y verificar si se tienen definidos operacionalmente los objetivos correspondientes al área o departamento.

- Medir el desempeño del área o departamento, para compararlo con los objetivos.

- Definir los problemas que se solucionan por la administración interna y por la organización en general y los que se resuelven por medio de la capacitación.

- Jerarquizar de acuerdo a las discrepancias y los planes futuros que tenga la empresa, cuáles originan necesidades de capacitación.

- Evaluar el desempeño del personal en el orden previamente especificado, tomando como base la descripción del puesto (para ver las actividades donde el rendimiento no es el adecuado) y las técnicas seleccionadas.

- Informe de resultados, es determinar quienes necesitan capacitación, en qué actividades y cuando deben ser capacitados. Puede incluirse un listado en orden jerárquico de las necesidades de capacitación.

No debe dejarse de tomar en cuenta que existen múltiples variables relacionadas con el sistema de la empresa, que pueden ocasionar necesidades de capacitación y adiestramiento. Algunos ejemplos de estas variables las constituyen:

- La fabricación de nuevos productos.
- Nuevos procedimientos de trabajo.
- Puesto de nueva creación.
- Jubilación
- Adquisición de nuevas tecnologías
- Promociones de puestos, entre otros.

Una vez determinadas las necesidades de capacitación y adiestramiento, se establecen las medidas de solución total o parcialmente a través del proceso de enseñanza-aprendizaje, es menester canalizar aquellas necesidades que demanden otro tipo de solución diferente al de la capacitación y adiestramiento, hacia los ejecutivos del sistema para ser atendidas de manera idónea. Dichas necesidades de la empresa pueden ser:

EN ORGANIZACION:

- Carencia de políticas concretas
- Objetivos no muy claros y poco realistas.
- Inexistencia de una planeación
- Ausencia de mandos de supervisión
- Mala división del trabajo
- Falta de disciplina
- Favoritismo
- Comunicación pobre o defectuosa
- Desconocimiento de la estructura de la empresa
- Rotación excesiva
- Inadecuado Reglamento de trabajo

EN CONDUCTA DE GRUPOS DE TRABAJO:

- Excesivo traspaso de responsabilidad
- Ausentismo
- Alto índice de accidentes
- Ausencia por enfermedad
- Retardos
- Llamadas de atención
- Violación del reglamento

EN MORAL:

- Pruebas evidentes de falta de interés
- Falta de sentido de responsabilidad.
- Irritabilidad
- Fricciones personales
- Falta de cooperación de los compañeros
- Actitudes negativas hacia la empresa, etc.

Entre las técnicas que se deben utilizar para captar la información dentro del análisis, se proponen las siguientes:

ENTREVISTA :

Es una conversación frente a frente, con un propósito definido que involucra un continuo intercambio de información.

Los objetivos de la entrevista son :

- Obtener información
- Investigar y diagnosticar
- Tratar un problema
- Motivar
- Conciliar

CUESTIONARIO :

Para la realización de un cuestionario se debe de seguir el procedimiento que a continuación se enuncia :

- Precise el puesto del que quiere obtener información.
- Determine el tipo de personas que llenarán el cuestionario (supervisores, empleados, obreros, jefes, etc.)
- Liste las actividades y procesos que desea investigar.
- Precise la información que mas interesa.
- Redacte las preguntas necesarias acerca de cada elemento.
- Indique la forma en la que espera sea contestadas las preguntas.
- Redacte las instrucciones.
- Una vez aplicados los cuestionarios proceda a concentrar sus resultados.
- Es recomendable elaborar las preguntas en función de actividades y conocimientos del puesto.

IV.3.1. ANALISIS Y VALUACION DE PUESTOS

Con el propósito de conceptualizar tanto el análisis, como la valuación de los puestos directos ambos son dos técnicas que se encuentran unidas con un mismo propósito; es el estudio de los puestos y su comportamiento dentro de la empresa en un ámbito de relaciones laborales bien estructurados y funcional.

ANALISIS DE PUESTOS: Es la técnica para efectuar un estudio pormenorizado de los diferentes elementos que forman a los puestos.

VALUACION DE PUESTOS: Es la técnica que sirve para determinar el valor de un puesto en una empresa, en relación con los demás puestos de la misma.

Si bien es cierto el análisis de puestos es el método básico con el que debe iniciarse cualquier intento de tecnificación. A partir del cual se podrá continuar estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificaciones de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización, base de la planeación de los recursos humanos.

Ahora bien dependiendo de las funciones que se tengan que cubrir, se requerirán ciertas habilidades, estudios, experiencias e iniciativa, puesto que las condiciones de trabajo, la responsabilidad y el esfuerzo, variaran en cada caso. Por ello es importante examinar las estructuras características de cada puesto, a fin de establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo, con posibilidades de éxito; para esto nada mejor que efectuar un análisis del mismo.

Dado que los puestos no existen aisladamente, es necesario estandarizar técnicas capaces de conjuntar a todos, en una base real permitiendo establecer composiciones y de ahí, diferenciaciones; es decir, se requiere un patrón de cuya aplicación resulten datos comparables entre sí. " Debe definirse con claridad, dicha técnica se refiere exclusivamente al puesto, sin importar quien lo ocupe, pues para

apreciar los méritos de la persona titular del mismo, existen otras técnicas que nos permiten conocer las funciones, responsabilidades, autoridad y requerimiento de cada puesto dentro de la empresa; definiendo los conocimientos, habilidades y características que deben reunir los individuos que ocupen estos puestos." (87).

Sin embargo, la descripción ayuda a señalar las actividades que debe realizar el trabajador para desempeñar su puesto. Sirve para identificar en que medida las personas cubren los requisitos de educación formal, conocimientos, habilidades y actitudes referidas al puesto que ocupan o su puesto inmediato superior.

Para efectos de capacitación y adiestramiento, los puntos que interesa conocer con detalle son:

- Nombre del puesto.
- Ubicación.
- Descripción de funciones: Diarias, Periódicas, Eventuales.

El análisis del puesto es la técnica que nos permite obtener, ordenar y analizar la información de un puesto determinado, mientras que la descripción del puesto es el documento que proporciona información sobre el mismo, como son: La ubicación del trabajador en la organización, línea de mando, horario de trabajo, las actividades de los trabajadores, los requisitos para poder desempeñarlos, así como condiciones en las cuales se realizan.

La descripción de puestos realizada con fines de capacitación y adiestramiento, aparte de contener las actividades del puesto, abarca también los conocimientos que debe tener la persona que desempeñe el puesto de trabajo.

INFORMACION QUE HA DE CONTENER LA DESCRIPCION DEL PUESTO:

- Identificación del puesto.
- Datos sobre la elaboración
- Descripción genérica y específica de las actividades del puesto

IDENTIFICACION DEL PUESTO Y DATOS DE ELABORACION

- Título
- Clave
- Departamento
- Horario
- Responsabilidad ante
- Autoridad sobre
- Escolaridad
- Elaborado por
- Fecha

87) Para mayor información al respecto, ver: ARIAS, Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos" Ed. Trillas México 1980 pag. 174.

apreciar los meritos de la persona titular del mismo, existen otras tecnicas que nos permiten conocer las funciones, responsabilidades, autoridad y requerimiento de cada puesto dentro de la empresa; definiendo los conocimientos, habilidades y caracteristicas que deben reunir los individuos que ocupen estos puestos." (87).

Sin embargo, la descripcion ayuda a senalar las actividades que debe realizar el trabajador para desempeñar su puesto. Sirve para identificar en que medida las personas cubren los requisitos de educacion formal, conocimientos, habilidades y actitudes referidas al puesto que ocupan o su puesto inmediato superior.

Para efectos de capacitacion y adiestramiento, los puntos que interesa conocer con detalle son:

- Nombre del puesto.
- Ubicacion.
- Descripcion de funciones: Diarias, Periodicas, Eventuales.

El analisis del puesto es la tecnica que nos permite obtener, ordenar y analizar la informacion de un puesto determinado, mientras que la descripcion del puesto es el documento que proporciona informacion sobre el mismo, como son: La ubicacion del trabajador en la organizacion, linea de mando, horario de trabajo, las actividades de los trabajadores, los requisitos para poder desempeñarlos, asi como condiciones en las cuales se realizan.

La descripcion de puestos realizada con fines de capacitacion y adiestramiento, aparte de contener las actividades del puesto, abarca tambien los conocimientos que debe tener la persona que desempeñe el puesto de trabajo.

INFORMACION QUE HA DE CONTENER LA DESCRIPCION DEL PUESTO:

- Identificacion del puesto.
- Datos sobre la elaboracion
- Descripcion generica y especifica de las actividades del puesto

IDENTIFICACION DEL PUESTO Y DATOS DE ELABORACION

- Titulo
- Clave
- Departamento
- Horario
- Responsabilidad ante
- Autoridad sobre
- Escolaridad
- Elaborado por
- Fecha

B7) Para mayor informacion al respecto, ver: ARIAS, Galicia Fernando. "Administracion de Recursos Humanos" Ed. Trillas Mexico 1980 pag. 174.

Muchas veces los datos contenidos en la identificación del puesto no son suficientes para identificarlo, en la descripción generica de actividades debe haber al principio, un apartado que diga la función del puesto, siendo esta una síntesis de las actividades desempeñadas en el puesto.

Las actividades son todas aquellas que realiza una persona en el puesto de trabajo. Es conveniente listarlas en el orden de ejecución para facilitar sus desgloses posteriormente.

En la descripción específica de las actividades del puesto con fines de capacitación y adiestramiento, están desglosadas cada una de las actividades genericas, en sus respectivas actividades específicas, así como los conocimientos necesarios para el cumplimiento del objetivo de cada una de ellas.

En la descripción específica, se recomienda además se incluya la siguiente información:

- Niveles de eficiencia de las actividades (Son los factores de medición del trabajo. Categorías basicas para medir el rendimiento :

Calidad: Precisión, Corrección, Originalidad.

Productividad: Cantidad, frecuencia, oportunidad.

Costo o Gasto: Recursos humanos , materiales, energía.

- Materiales empleados para el desempeño de estas actividades.
- Equipo de seguridad.
- Los niveles de eficiencia deben ser cuantificables.

IV.3.2. INTEGRACION DEL PERSONAL

La integración de personal es un proceso administrativo que involucra a la admision y empleo, y se define como la incorporación oportuna de trabajadores a la estructura de puestos, mediante sus procesos de reclutamiento, selección y terminación de las relaciones laborales.

En los programas de capacitación sirve como elemento característico en el proceso de admision y empleo tales como:

"Inducción, cuando el personal de nuevo ingreso se le prepara de una forma general mediante un curso de capacitación para integrarse a la empresa." (88).

88) Ver Anexos Capit. IV Fig. 1 " Inducción al puesto "

Transferencias, cuando el personal va a ocupar otros puestos similares en otra area de la empresa.

Promociones, cuando existan puestos vacantes de nivel superior, se concursa para ocuparlo mediante un curso de capacitación o se asigna directamente al puesto y las personas deben ser capacitadas.

Todos estos procesos son requeridos por los sistemas de la empresa, y la capacitación puede proporcionarle al personal en condiciones y con oportunidad ayudara al personal a ocupar eficaz y eficientemente el puesto que tiene asignado.

De esta manera, se puede ver que algunos de los procesos de integración en la admisión y empleo son basicamente elementos característicos de capacitación y así ambos cumplen con su función.

IV.3.3 POLITICAS INSTITUCIONALES DE CAPACITACION

Una política indica la forma en como se piensa llevar a cabo (o ya se llevo a cabo), una actividad dirigida a lograr uno o varios objetivos.

Las políticas de capacitación y adiestramiento definen lo que la empresa propone realizar para sus trabajadores. En ella se establece el marco de referencia incluyendo una serie de principios y criterios orientados a las actividades de capacitación y adiestramiento, como los objetivos generales que se pretenden lograr con la función que se realizará.

La información incluida en la política debe tomar en cuenta a todo el personal que labore en la empresa, con el fin de enterarlos de las actividades de capacitación y adiestramiento realizadas.

Los factores a considerar al formular políticas de capacitación y adiestramiento en una empresa se presentan a continuación:

Las políticas de capacitación y adiestramiento de la empresa, deben tomar en cuenta el análisis de la organización, principalmente en aquellos puntos relacionados con el personal, las necesidades presentes de la organización, planes futuros y cuando exista la planificación de los recursos humanos. Otros aspectos importantes a considerar es la legislación sobre capacitación y adiestramiento. Los aspectos que en ella se señalan son fundamentales, y son las principales informaciones que verificarán, las Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento.

Las políticas de capacitación y adiestramiento deben incluir por lo menos una descripción de :

1. Las razones por las cuales la empresa dará capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, serán la descripción y filosofía de la función.

2. El compromiso que la empresa adquirirá con la implantación de la función, será el de cubrir todos los gastos generados por la función, o una persona designada por la empresa sea el coordinador de todas las actividades.

3. Establecer responsables de realizar actividades de capacitación y adiestramiento de los trabajadores (podrían ser Gerentes, Jefes de Departamento, Supervisores, etc.).

4. "Los objetivos generales que se pretenden alcanzar con la capacitación y adiestramiento." (89)

Algunos ejemplos que ayudarían a comprender la elaboración de las políticas de capacitación y adiestramiento pueden ser las siguientes:

- Considerando que los objetivos de la empresa se logran fundamentalmente con la ayuda del recurso humano, y que este realiza mejor sus funciones cuando se le da una preparación en su trabajo, la empresa ha decidido realizar la capacitación y el adiestramiento de manera sistemática.

- Esta función ayudará a incrementar la higiene y seguridad en todas las áreas de trabajo y la eficiencia en el desempeño de los trabajadores.

- La empresa cubrirá todos los gastos generados por concepto de capacitación y adiestramiento.

- Para fines de control presupuestal asignados a dicha actividad, deberá ser canalizado al departamento de personal.

- Cada evento de capacitación y adiestramiento deberá basarse en necesidades reales de los trabajadores.

- Siempre que sea posible, la capacitación y el adiestramiento se proporcionará dentro y con el personal de la empresa. Para esto, al personal instructor se le dará la preparación pedagógica que requiera.

1. Las razones por las cuales la empresa dará capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, serán la descripción y filosofía de la función.

2. El compromiso que la empresa adquirirá con la implantación de la función, será el de cubrir todos los gastos generados por la función, o una persona designada por la empresa sea el coordinador de todas las actividades.

3. Establecer responsables de realizar actividades de capacitación y adiestramiento de los trabajadores (podrían ser Gerentes, Jefes de Departamento, Supervisores, etc.).

4. "Los objetivos generales que se pretenden alcanzar con la capacitación y adiestramiento." (89)

Algunos ejemplos que ayudarían a comprender la elaboración de las políticas de capacitación y adiestramiento pueden ser las siguientes:

- Considerando que los objetivos de la empresa, se logran fundamentalmente con la ayuda del recurso humano, y que este realiza mejor sus funciones cuando se le da una preparación en su trabajo, la empresa ha decidido realizar la capacitación y el adiestramiento de manera sistemática.

- Esta función ayudará a incrementar la higiene y seguridad en todas las áreas de trabajo y la eficiencia en el desempeño de los trabajadores.

- La empresa cubrirá todos los gastos generados por concepto de capacitación y adiestramiento.

- Para fines de control presupuestal asignados a dicha actividad, deberá ser canalizado al departamento de personal.

- Cada evento de capacitación y adiestramiento deberá basarse en necesidades reales de los trabajadores.

- Siempre que sea posible, la capacitación y el adiestramiento se proporcionará dentro y con el personal de la empresa. Para esto, al personal instructor se le dará la preparación pedagógica que requiera.

89) LEY FEDERAL DEL TRABAJO. "Artículo 153-F"

IV. 4. EQUILIBRIO ADMINISTRATIVO EMPRESA-TRABAJADOR

El equilibrio Empresa-Trabajador se define como la obtención de objetivos en términos de salario, prestaciones y oportunidades de desarrollo para el trabajador y desempeño laboral eficaz y eficiente para la empresa.

La función que le corresponde a la capacitación con respecto a este elemento es seguir criterios para valorar la capacitación en términos de remuneraciones para los trabajadores.

Es importante a este respecto considerar que no es recomendable realizar incrementos al salario por la capacitación en sí misma, sino por el incremento observado en calidad y cantidad en el desempeño del puesto obtenido por el trabajador que fue capacitado, es importante considerar que esta valuación le corresponda al administrador encargado de la aplicación y manejo de programas de motivación en la empresa, esto ayudará a fortalecer dichos programas dándole mayor importancia a la superación del trabajador en su trabajo, el aumento de sueldo o compensación a su salario básico, o prima por capacitación y desarrollo servirá como indicador motivacional para el personal para aspiraciones posteriores en la empresa.

Por último cabe mencionar que este elemento permite al administrador de personal evaluar el desempeño laboral del empleado por medio de niveles de capacitación, obtenidos mediante programas preestablecidos y aplicables a las necesidades de la empresa y los requerimientos de los empleados, con la participación conjunta de ambas partes empresa-trabajador, para lograr un óptimo trabajo con significado y eficiencia laboral de los empleados.

IV. 4. 1. PLANES Y PROGRAMAS EN EL PROCESO DE CAPACITACION

Elaborar un plan supone haber determinado las necesidades existentes que este cubrirá, de otra forma se puede caer en el peligro de capacitar por capacitar.

Elaborar un plan requiere, así mismo, haber establecido la estrategia legal a seguir, constituidas las Comisiones Mixtas necesarias y determinando su contenido. Solamente así se orientarán las acciones a la satisfacción de necesidades detectadas. Un plan es el documento que contiene los lineamientos a seguir, destaca los fundamentos de origen, que contiene los objetivos generales perseguidos y no deben perderse de vista. El plan debe establecer los criterios con los que se efectuará la evaluación posterior, el presupuesto necesario para su instrumentación y los formatos oficiales para su registro.

Un plan se descompone en programas, y estos según el tipo de empresa pueden establecerse por áreas comunes de trabajo o por puestos. Cada programa se divide en cursos, los que en conjunto persiguen objetivos comunes y se orientan al programa que los origina.

Los programas que forman el plan deben contener en forma detallada una relación de cursos, el objetivo o finalidad de cada uno de ellos, los puestos o categorías a los que dirigen, la duración en horas en cada curso, el número de personas, las materias, el instructor del curso, las fechas de realización y la mención de si la instrucción será dentro o fuera del horario de trabajo en forma mixta.

Para efectos de control administrativo interno es conveniente considerar los horarios, los instrumentos de control que se instituyen para verificar su aplicación posterior, el lugar en donde se impartirán, número de personas que integran cada grupo y costo directo.

Dentro de esta perspectiva, es importante reconocer que las empresas que han concedido la capacitación y que han descubierto que "vale más de lo que cuesta", son aquellas organizaciones que han instrumentado, seriamente, departamentos dirigidos por personas preparadas en esta materia y con el nivel jerárquico suficiente que les permite orientar la capacitación hacia la efectividad organizacional y no solamente al mero cumplimiento legal o a la organización de cursos.

Dirigir en esta forma la capacitación implica, dentro de otras cosas, entenderla como un proceso permanente, orientado a la satisfacción de necesidades y en apoyo a programas y objetivos mayores de la organización.

Abordar con profesionalismo el estudio del entrenamiento del personal de la empresa es tan extenso que es motivo de una especialización completa, pero que en su planteamiento conceptual es tan concreto como la visualización de un proceso central de cuatro fases, cada una de ellas integrada por cuatro segmentos íntimamente interrelacionados con el todo de Recursos Humanos del cual forma parte.

Los conceptos que aquí se exponen son solamente el punto de partida que motive a la comunidad de capacitadores a profundizar más sobre la materia y sobre este modelo, haciendo de esta actividad una función más profesional y no solamente verla como una simple programación y realización de cursos.

LA PLANEACION : La fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación es la planeación. Planear significa, en esta actividad, analizar y ubicar la problemática en razón de la cual se establecerán las estrategias que ven a futuro.

Planear en capacitación, es determinar primordialmente "que hacer". La planeación en capacitación implica cuatro elementos :

1) *Determinación de las necesidades de capacitación.* Esta es la parte medular de la planeación. Determinar necesidades implica cuatro

pasos: Establecer en que materias se necesita entrenamiento para desempeñar correctamente un puesto de trabajo. Definir quienes, de los diferentes trabajadores que desempeñan un mismo puesto, necesitan entrenamiento. Determinar en que cantidad o en que profundidad se necesita que un trabajador domine su especialidad, ya sean conocimientos, habilidades o actitudes. Y, por ultimo, diferenciar cuando o en que orden serán capacitados, según las prioridades y los recursos que la empresa disponga para su realización.

2) *Establecimiento de objetivos* : La determinación de las necesidades nos permite estar en posibilidad de establecer objetivos claros, ya que estos deberán redactarse en función de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la fase descrita anteriormente. Los objetivos de capacitación se dividen en dos grandes ramas: los objetivos generales de los planes y los objetivos particulares de los programas que lo integran; y los objetivos instruccionales. Estos, a su vez, se dividen en objetivos terminales, por cada uno de los cursos que conforman el plan y objetivos específicos, que son las partes en que se descompone un objetivo terminal y la suma de estos deberán llevarlos a su logro.

3) *Elaboración de planes y programas*. Un plan se compone de varias partes y estas partes son los programas los cuales pueden diseñarse por puestos, por áreas de trabajo o por niveles organizacionales. Generalmente, la estructuración adecuada de un plan exige una combinación de crédito en cada caso particular, la orientación de los programas que lo integran.

El ordenamiento de la información detectada y traducida a cursos en lo que le da contenido a los programas, ya que así como estos conforman el plan, asu vez se descomponen en partes y estas partes son los cursos.

4) *Presupuestos*. El último elemento de la fase de la planeación es el establecimiento de los presupuestos, lo cual pueden obtenerse con bastante exactitud cuando se han ponderado y costado todas las acciones a efectuar y los recursos que se requieren para su realización.

LA ORGANIZACION : Si la primera fase del proceso responde estrictamente al "que hacer", la organización instrumenta "con que hacerlo". El mejor plan no se hechara a rodar con efectividad si no se dispone de los elementos estructurales, tecnologicos, humanos y físicos, para su realización. La fase de la organización o instrumentación se descompone en los siguientes elementos.

1) *Estructura y Sistemas*. Hacer buena capacitación implica espacios físicos, dependencia organizacional, autoridad, responsabilidad y un ambito formal delimitado dentro de la organización y la estructura oficial de la empresa.

También se requiere un sistema propio establecido a la medida de cada situación y de formas y procedimientos de trabajo que se

sistematicen todos los esfuerzos y conformen el manual de la organizacion.

Si esto no existe, se podrán hacer cursos, pero estaremos lejos de hacer establecimiento profesional.

2) *Integración de Personas.* Con todas las funciones de una empresa, administrar la capacitación requiere de personas técnicamente preparadas, así como de instructores que conducirán los cursos determinados en el plan y perseguir los objetivos terminales y específicos de cada uno ellos.

3) *Integración de "Cosas".* Para efectuar los eventos programados se requiere de aulas, mesas, sillas, proyectores, pizarrones, manuales de instrucción, y en general de diferentes recursos físicos e instruccionales para la realización.

4) *Entrenamiento de Instructores.* Se dice que la capacitación es "específica enseñanza para la específica necesidad". Lograr esto es dirigir la capacitación a la solución de necesidades concretas y propias de cada organización.

LA EJECUCION. Esta es la puesta en marcha del plan. La ejecución implica los siguientes elementos:

1) *Materiales y Apoyos de Instrucción.* Los elementos requieren de manuales, guías de instrucción, material didáctico, material filmico, y determinados apoyos que deben programarse y proporcionarse en momentos adecuados.

2) *Contratación de Servicio.* Aunque el plan se realice en gran medida con recursos propios siempre se requerirá de servicios externos de introducción, tanto de instituciones capacitadoras como de instructores externos independientes, de sistemas generales o de agentes auxiliares.

3) *Coordinación de Eventos.* Esto abarca desde los preparativos previos con el instructor, como son la reprogramación, participación y reconfirmación, hasta los servicios de ordenamiento de aulas, materiales, inauguraciones, clausuras, diplomas, y en general todas las actividades de supervisión y asistencia de servicios, antes, durante, y después de cada evento.

4) *Control Administrativo y Presupuestal.* Aunque el control se da en todo el proceso se manifiesta principalmente en la fase de ejecución, donde se deberá diseñar formatos para registrar el personal por, capacitar lista de verificación, lista de asistencia y aplicación de evaluaciones de reacción principalmente.

LA EVALUACION. Es la corroboración o comprobación de lo alcanzado con lo planeado, la evaluación sirve para tomar medidas correctivas y se da en todo el proceso. Los tipos de evaluación son:

1) *Del Sistema.* La efectividad de la capacitación con todo su proceso deberá cuestionarse en cada una de las facetas que la integran, desde las técnicas, e instrumentos de diagnóstico, hasta los mecanismos de control, diseño de formatos, medios de difusión, herramientas, y métodos de seguimiento de evaluación.

La evaluación del sistema implica la validación de los procesos legales de comisiones mixtas, la expedición de constancias de habilidades laborales y todos los mecanismos tanto en su planteamiento estructural, y metodológico, como en la administración total de su función. Se conoce como macro evaluación.

2) *Del Proceso Instruccional.* Son pocas las empresas que realmente evalúan el proceso de enseñanza-aprendizaje en su totalidad, ya que concretan solamente a realizar y conocer el impacto de la reacción del grupo hacia el instructor y hacia la organización de los eventos en general.

Esta parte de la evaluación comprende la evaluación de reacción y adquisición de conocimientos y habilidades y la de cambios de conducta o aprendizaje. Se conoce también como micro evaluación.

3) *Seguimiento.* El seguimiento es una tarea que empuja los efectos del curso y facilita el cambio a la aplicación en el trabajo de los objetivos conductuales establecidos y nos lleva a la última parte de la evaluación.

4) *Resultados.* Medir los resultados requiere de haber realizado técnicamente todo el proceso y principalmente la primera parte de la planeación que es la determinación de necesidades de la cual no se puede separar ya que van íntimamente ligados.

Para medir el costo-beneficio se requiere establecer con precisión la magnitud de los problemas y como afecta al trabajo. Esto implica establecer estándares, medidas o indicadores si no existen, y disponer de datos estadístico o parámetros para hacer comparaciones posteriormente, luego de diferenciar que beneficios son producto de la capacitación y cuales son resultados de otras acciones distintas a estas.

IV.4.2. COMISIONES MIXTAS DE CAPACITACION

De acuerdo con el Artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo, todas las empresas deben formar Comisiones Mixtas de Capacitación y Adiestramiento, entendiéndose por estas un grupo representativo por igual número de representantes patronales, y de trabajadores, cuya finalidad será la de vigilar la instrumentación, la operación y los procedimientos del sistema de capacitación y adiestramiento.

Las etapas de estructuración de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento se pueden establecer en: Integración, registro y operación.

Integración: La Comisión deberá estar formada por igual número de representantes de los trabajadores y del patron. A este respecto el Diario Oficial de la Federación del día 04 de septiembre de 1978, sugieria que :

- Empresas no mayores de 20 trabajadores tengan un representante por cada sector.
- Empresas de 21 a 100 trabajadores, tres representantes por sector.
- Empresas de 100 a mas trabajadores, cinco representantes por sector.

Sin embargo, esto sólo fue una sugerencia, la empresa podría variar de acuerdo a sus necesidades, pero teniendo en cuenta que es más factible y practico el funcionamiento de las Comisiones, cuando el número de representantes es pequeño, se facilita la toma de decisiones y de acuerdos.

La finalidad de la Comisión Mixta es de vigilar el sistema de capacitación, hay empresas en donde por su magnitud es recomendable formar varias comisiones, sobre todo en aquellas donde existen muchos establecimientos, de otra manera no podran cumplir con sus funciones.

En caso de que la empresa se rija por Contrato Colectivo, será el sindicato quien designe a los trabajadores que integren la Comisión Mixta, para lo cual se deberán tomar en cuenta a los trabajadores con mayor responsabilidad para el buen funcionamiento de estas comisiones.

Registro: para hacer el "registro de la Comisión Mixta, es necesario adjuntar algunos documentos y actos, donde certifiquen tanto la validez del nombramiento de representantes patronales como el de los trabajadores y la constitución de la misma Comisión anexando su reglamento" (90)

Una vez nombrados los integrantes de la Comisión Mixta, éstos deberán reunirse para declarar constituida dicha Comisión, dejando establecida esta decisión en una acta. Como parte integrante del Acta de constitución de la Comisión Mixta, se deberá anexar el documento de bases generales de funcionamiento (o reglamento), donde la empresa y sus trabajadores dejarán establecida la forma de operación.

Operación: Básicamente la Comisión Mixta, vigila la instrumentación, operación y procedimientos del sistema de capacitación, así mismo sugiere medidas tendientes a perfeccionar y autentificar las constancias de habilidades laborales espedidas por los instructores. De acuerdo con lo anterior es la Comisión Mixta quien tiene a su cargo, en forma general todo el aspecto de capacitación dentro de la empresa.

90) En los anexos de este trabajo se presentan algunos de los documentos que podrían utilizarse en el registro de las Comisiones Mixtas de Capacitación. (Estos son solo una guía, cada empresa tendrá sus documentos particulares). **FORMATOS DE REGISTRO Capít. IV.**

Ahora bien, para lograr cumplir con todas sus funciones, las Comisiones Mixtas deberán reunirse con cierta frecuencia, siendo recomendable cada uno o dos meses, para estudiar su desarrollo y buscar la solución a los problemas, que se presentan; en caso de surgir alguna eventualidad, se podría realizar juntas extraordinarias.

En las bases generales del funcionamiento de la Comisión Mixta, se establecerán los lineamientos específicos de cada empresa, los cuales serán acatados por los integrantes durante el tiempo de duración de su cargo.

IV.4.3. EJECUCION DE PLANES Y PROGRAMAS.

La ejecución es la puesta en marcha del plan y de los programas, es decir, la acción de realizar los eventos de capacitación. A continuación se señalan los elementos, acciones y algunas sugerencias para la operación del plan.

ASIGNACION DE RECURSOS; Es disponer oportunamente de las instalaciones como: las aulas, talleres, materiales impresos, libros, reproducción y compaginación de apuntes, etc.

En la planeación es importante considerar dentro de los recursos materiales los equipos de apoyo didáctico, como son: proyectores y cuerpos opacos. Otros apoyos didácticos para el adiestramiento y la capacitación son pizarrón y gises, rotafolios, con sus hojas respectivas, plumones, equipos de trabajo, estos deben estar disponibles en el lugar de trabajo donde se efectúen las sesiones de capacitación colectiva.

SELECCIÓN Y CONTRATACION DE SERVICIOS EXTERNOS. Para la realización de este apartado es conveniente estar bien informado, ratificar los servicios prestados por las Instituciones capacitadoras, así como los instructores externos prestadores de servicios profesionales por lo que se recomienda:

- Confirmar la información del curriculum.
- Entrevistar al instructor.
- Evaluar sus materiales.
- Evaluar al instructor por parte de los participantes.

SUPERVISION DEL DESARROLLO DE LOS CURSOS: La supervisión de desarrollo de los cursos no siempre lo hace la unidad capacitadora, se puede delegar a un responsable.

EJECUCION DEL PRESUPUESTO: Es la asignación de los recursos económicos planeados y debidamente autorizados para ser ejercidos en los términos determinados para un ejercicio del presupuesto adecuado en materia de capacitación.

IV.4.4. BENEFICIOS PARA EL TRABAJADOR

La capacitación debe satisfacer las expectativas, de los trabajadores. Estos esperan beneficio, y si la capacitación no los satisface tiende a frenarse y obstaculizarse.

El trabajador espera como consecuencia de mejorar su preparación obtener un ascenso, incrementar sus remuneraciones, lograr mayor satisfacción en el desempeño de su actividad, ver reducido el riesgo en las operaciones de trabajo, desenvolverse en un medio de mayor satisfacción y colaboración con sus compañeros, obtener utilidades del propio incremento de utilidades de su empresa y sentir la satisfacción de lograr su propio desarrollo y superación personal, en síntesis, estar más calificado y seguro del oficio o especialidad adquiridos.

Estos son algunos de los beneficios que da la capacitación y debe de considerarse y buscar como objetivos firmes la continuidad hasta lograr la satisfacción plena en el trabajo de los empleados.

IV.4.5. UTILIDAD PARA LA EMPRESA.

La frase de que la "Capacitación vale más de lo que cuesta" es cierta, generalmente cuando esta se conduce profesionalmente produce a la empresa mucho más del costo real; pero también se puede destacar que cuando la capacitación no se conduce, la satisfacción de necesidades y problemas reales generalmente se cae en el vicio de capacitar por capacitar y solamente la empresa no recibe beneficio alguno, puede provocar problemas mayores. Es por esto importante la adopción de un plan realista sistemático, continuo, originado en necesidades reales y permanentes.

Cuando esto se emplea así, el producto o beneficio que la empresa obtiene repercute en la preparación técnico-práctico de los trabajadores para el desempeño correcto de sus funciones, dispone de personal capacitado para ocupar o suplir puestos superiores o cubrir vacantes por ausentismo, y se reducen los atenuantes al hacer más conciente al trabajador y enseñarle el adecuado uso de su equipo y herramienta.

Estos beneficios repercuten de inmediato y se detectan en la evaluación de los resultados que ofrece la capacitación, en el análisis de los índices de producción, desperdicios, rotación, accidentes, clima organizacional, ventas, reclamaciones, devoluciones, control de calidad, etc.

Todos los indicadores anteriores son los que finalmente valoran el esfuerzo empleado por la empresa en esta materia, justifican la inversión y promueven el apoyo total de la empresa hacia la ejecución permanente de la función de capacitación.

IV.4.6 RELACIONES CON LA COMUNIDAD

El origen mismo de la iniciativa presidencial que dió nacimiento al derecho a la capacitación, tiene como finalidad última apoyar el sistema formal de educación y contribuir a la preparación de personas para el desempeño del trabajo con significado requerido por el país en todos los órdenes para su desarrollo.

Por lo tanto, la capacitación debe contemplar beneficios a la comunidad, en esta forma la empresa también obtiene beneficios como parte integrante de un sistema mayor de producción y desarrollo social. Un trabajo más responsable, más preparado, más seguro y más profesional, contribuye en su medio familiar y en su círculo social en todos los órdenes.

Desde este ángulo, un plan de capacitación debe ver hacia afuera y hacia dentro de la empresa, esto permite visualizar problemas o necesidades que no surgen internamente, los trabajadores perciben de fuera y adoptan acciones o procesos de trabajo encaminados a satisfacer estas necesidades y repercuten en el ámbito laboral.

Los beneficios de un plan de capacitación, bien estructurado, trasciende indudablemente, a la empresa y llegara a la comunidad.

CAPITULO V NUEVAS DIMENSIONES DE LA ADMINISTRACION DE PERSONAL PARA UN FUTURO INCIERTO

En nuestras empresas, las responsabilidades de los departamentos de personal han estado limitadas a cierto tipo de actividades significativas. Los "staffs" de estos departamentos rara vez han sido consultados respecto a las cuestiones de políticas de la empresa, solo han elaborado y puesto en práctica demasiados programas de personal que no han estado suficientemente relacionados con los objetivos de la empresa, ni con las necesidades de los trabajadores. Su opinión, dada desde su remanso en la organización, no ha valorado cuando ha sido ofrecida. Actualmente, sin embargo, cuando casi todos los días los partidarios de las prestaciones sociales exigen cambios, las empresas necesitan de un proceso administrativo aplicado a un staff de personal, capaz de responder a estas exigencias y ayudar a los encargados de la administración de personal a aumentar la productividad y la satisfacción en el trabajo.

"Durante muchos años se ha dicho que el capital es el cuello de botella de una empresa creciente, la fuerza laboral y la inaptitud de la empresa para mantener y reunir una fuerza de trabajo son lo que si constituye un cuello de botella para la producción" (95)

En la actualidad el elevado índice de desempleo y subempleo significa que el ausentismo y la deserción disminuyan, creandose grandes apatías y burocratismos en el trabajo y una creciente preocupación en tanto a la calidad del mismo.

Estos problemas adquiriran sin duda mayor importancia con el paso del tiempo y se convertirán en un reto para los administradores de personal del futuro y tendrán que aprender la forma de motivar y capacitar a una fuerza de trabajo con mayor educación y profesionalismo.

V.1 APLICACION DEL PROCESD ADMINISTRATIVO COMO GUIA DE ACTIVIDADES

Por administración se entiende, al conjunto de actividades humanas cuyo propósito es conducir a un grupo organizado al logro de un objetivo común y buscar la optima participación del hombre en el aprovechamiento de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, disponibles.

95) Fragmento de una declaración que realizó Pher Gyllenhammar Presidente de AB. Valbo para comentar sobre administración de personal en HARVARD E.U. 1985 a Fred K. Foulkes.

La administración es un proceso social, principalmente se refiere a los relaciones entre las personas, para su análisis, se divide en distintas fases. Los estudiosos de la administración han propuesto diversas clasificaciones y agrupaciones del proceso, y comprenden desde tres hasta ocho fases. Para fines del presente documento, el proceso administrativo que se da constantemente y cuyos factores actúan ante sí, se consideran cinco: planeación, organización, integración dirección y control.

Las empresas públicas al constituir factores importantes para desarrollo del país, como se ha expresado, deben ser modelo de la administración del trabajo con significado.

A continuación se detallan cada una de las etapas del proceso administrativo como fuente de apoyo para este estudio:

PLANEACION: Consiste en determinar el curso concreto de las acciones que habrán de seguir, fijar los principios y normas aplicables así como la secuencia de las operaciones, los tiempos y recursos necesarios para su realización.

La fase de la planeación en la administración de los elementos de capacitación involucran las siguientes actividades: Establecimiento de las Comisiones Mixtas, determinación de necesidades y la elaboración del plan de capacitación.

En la administración de los elementos de motivación, propicia una mejor toma de decisiones, implica participar en los trabajos para tratar de replantear una estructura a la empresa orgánica y funcional; pero particularmente respecto a un sistema de relaciones laborales y los programas de motivación; definir y proponer las características que el personal requiere y los propios programas a través del análisis y descripción de puestos, intervenir en la determinación de recursos materiales y técnicas económicas, las cuales demanda la operación eficiente.

Además, se debe estimar el volumen anual de trabajo, establecer objetivos, metas, actividades y fechas de cumplimiento para el programa; intervenir en la promoción del desarrollo laboral, sugerir políticas y procedimientos para este mismo, así como parte del sistema de relaciones laborales y los otros de la unidad productiva, en cuanto los efectos de la motivación, a que dan origen, e influyen directamente sobre ellos.

Corresponde también en esta fase al administrador promover la coordinación a fin de realizar los programas del sistema de relaciones laborales, guarden la congruencia para suponer el cumplimiento de planes y programas de la unidad productiva en su conjunto, a fin de que las actividades motivantes administradas en todos los ámbitos de la organización, generen la satisfacción de las personas para trabajar en esta y alcanzar los objetivos institucionales.

La participación en el diseño e implementación de las tareas de control permitirá al administrador disponer de las medidas de ajuste más idóneas para alcanzar los resultados esperados o proponer, con causa justa, la modificación de los planes y metas.

ORGANIZACION: Consiste en la estructura técnica de las jerarquías, funciones, relaciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social, para alcanzar sus objetivos con la mayor eficiencia posible. Las actividades del responsable de capacitación en esta fase son: Definir la estructura de los programas encaminados a capacitar al personal, establecer la secuencia operacional de los programas, establecer los procedimientos para adecuar el acopio de los recursos financieros, materiales y tecnológicos, así como el personal y la información que se requiera para la capacitación, asignar funciones y responsabilidades y delegar autoridad.

En lo referente a los programas de motivación, en esta fase corresponde: Definir la estructura de la motivación, establecer el desarrollo y en su caso, la secuencia operacional de los procesos; establecer procedimientos para el adecuado acopio de los recursos financieros, materiales y tecnológicos, así como del personal y la información requerida para la motivación.

INTEGRACION: Consiste en dotar al organismo del personal y los recursos materiales, técnicos y económicos necesarios para un eficaz funcionamiento, buscando su óptima aplicación y desarrollo.

En razón de lo anterior, el administrador de los programas de capacitación determinará el número necesario de plazas y promoverá la contratación del personal del área, así mismo, se llevará oportunamente el mobiliario, equipo y material técnico y de oficina requerido para el cumplimiento de las funciones de capacitación.

En lo referente a la motivación en esta fase, se determinará la forma correcta de aplicar los programas motivacionales para los trabajadores en la empresa.

DIRECCION: Consiste en promover, coordinar y supervisar las acciones de cada miembro y/o grupo con el fin de que el de todos ellos se orienten eficazmente al cumplimiento de los planes.

El administrador de los programas de capacitación respecto de esta fase requiere información para la adopción de decisiones, observa el cumplimiento de los procesos de capacitación, establece y mantiene las relaciones y comunicaciones internas y externas necesarias, en causa las actividades conforme a los planes, recomienda y concilia situaciones de sus ámbitos de responsabilidad de igual manera el administrador de los programas de motivación contribuyen obteniendo información de apoyo para la buena toma de decisiones, sobre los planes y programas de motivación del personal.

CONTROL: Consiste en comparar los resultados obtenidos con los esperados y determinar las medidas correctivas necesarias y las operaciones que se realizan, los elementos de esta fase son ; Revisión de la forma donde se lleva a cabo las actividades; comparación de los resultados previstos y obtenidos en términos de eficiencia y eficacia; análisis de desviaciones e investigación de sus causas de medidas correctivas precedentes.

V.1.1 ORGANIZACION E INTEGRACION DE CUADROS PARA LA ADMINISTRACION DEL PERSONAL PUBLICO.

"El departamento de personal adquiere cada vez mayor importancia para la implementación de la estrategia de una empresa, el departamento de personal tiene que unirse a la alta gerencia para la formulación de políticas de personal sólidas, implementar políticas útiles a los directores de personal en la toma de decisiones, crear procedimientos de auditoría y control para asegurar una implementación adecuada, y emprender nuevas prácticas y procedimientos por lo tanto lo anterior podría decirse: si una organización cuenta con todas las actividades arriba mencionadas y con un sistema de recompensas que da importancia al éxito en las actividades de este mediante evaluaciones del rendimiento, aumentos por méritos y determinación de beneficiarios, entonces ni la organización ni la formulación de cuadros para el departamento de personal resultan muy importantes." (96)

El punto de vista del empleado desde hace mucho tiempo es importante para entender el papel organizativo de la área de personal, es el de una discusión de las relaciones de los cuadros de personal, sin embargo cuando se examina a esta relación se encuentra, presente muy poca atención de complejidad y a la dispersión geográfica que algunos casos tienen las grandes empresas modernas. Se encuentran las tareas del área de personal en las oficinas centrales, casi en gran parte diferentes de las tareas de las oficinas de operaciones: La desviación de actividades y de tareas realizadas en grandes empresas son con estas características y se debe principalmente a la falta de :

1) La formulación de una política de personal única y aplicable a la totalidad de la organización independientemente de su área geográfica y de su organización.

2) La implementación de estas políticas por la alta gerencia con la intención de servicio.

3) Aplicación de auditorías de control permanente mediante la aplicación de estándares y procedimientos comunes, y encargarse de las políticas de la organización para ser respetadas.

96) FULKES, K Fred. y Henry M. Morgan. "Aspectos Organizativos de Personal" Biblioteca de HARVARD, de Administración de Empresas No.198 Ed. Veritas E.U. 1988 pag.4

4) La innovación a la investigación y al desarrollo de prácticas procedimientos y programas nuevos, en beneficio de la empresa y el trabajador.

Actualmente muchos departamentos de personal no están organizados ni capacitados para realizar la tarea total, de hecho las actividades de servicio y de auditorías, en algunos casos aplastan algunas de estas actividades de tal manera sólo se puede proporcionar poca atención de la formulación de políticas y la inmovilización de las funciones más importantes.

Sin lugar a dudas un asunto muy importante para cualquier organización es la formulación de políticas de personal estas van desde procedimientos administrativos sencillos, con la programación de los tiempos de descanso, hasta cuestiones institucionales cruciales, relacionadas con estrategias para el crecimiento, ubicación de empresas y actividades para sus sindicatos entre otros.

En general, la formulación de una política de personal resulta demasiado importante como para dejarla en manos del área de personal únicamente. Las políticas de personal deben de tomar en cuenta las leyes, la ética y las necesidades de superación de los individuos, así como los costos. Pero sobre todo deben reflejar con precisión las metas y los valores de la organización. Las políticas de personal deben estar bien administradas, pues la esencia de la política es la administración. Tratándose del personal, como un todo a demás, las buenas políticas mal administradas no tienen sentido.

Es importante considerar a este respecto, el papel que tiene el departamento de personal en la implementación de las políticas, proporcionando retroalimentación para su formulación y la dualidad que guardan estas en el proceso y contenido. El renglón del personal, donde cuenta la implementación eficiente, el proceso puede resultar tan importante como el contenido de las políticas en sí.

Las mejores políticas de personal son como las mejores estrategias organizativas son contingentes a una situación particular y dependen de la estrategia de la empresa. Dentro de una empresa tanto en relación con el establecimiento de una política de personal como con su administración, uno debe preguntar cuando y donde resulta esencial la uniformidad, y cuando resulta innecesaria.

La tarea del área de personal es dar servicio a la gerencia, y ayudar a una buena contratación, capacitación, evaluación inducción, motivación, asesoría, la promoción y el despido de empleados de todos los niveles. El área de personal administra los diferentes programas de beneficios, tales como los reembolsos por conceptos de educación, los programas de salubridad y accidentes las jubilaciones, las vacaciones y los permisos por enfermedad. El departamento también tiene un papel en relación con las quejas.

Sin embargo, el departamento de personal debe tener mucho cuidado de no convertirse en sirviente de la organización, en lugar de ser un departamento para prestar sus servicios. Aunque la mayoría de los gerentes eficaces lo reconocen al encargarse de los asuntos de personal y formar parte de sus tareas generalmente son ellos quienes cargan con la responsabilidad de las selecciones finales de los solicitantes a un puesto, y otras decisiones cruciales, el encargado de personal puede proporcionarle una mayor ayuda en lo referente a tramitación inicial y a todos los procesos burocráticos posteriores a la decisión final. Si bien los departamentos de personal han desarrollado conocimientos especiales con objeto de seguir siendo útiles y de justificar su existencia, frecuentemente son estos conocimientos especializados los que despiertan la insatisfacción relacionada con los departamentos de personal, sin más observación, todo departamento debe caracterizarse por ser accesible, existiendo así una descentralización de operaciones físicas, la función de personal también debe de estar descentralizada para encargarse de ejecutar la función de personal y encontrarse donde estén las personas y los problemas. Debe de haber una fuerte sensación de propiedad mutua del departamento de personal, tanto por parte de la gerencia como de los empleados a nivel local. De igual manera, el departamento debe identificarse con la organización y debe sentir que forma parte de ella.

Ante esta situación el área de personal puede ser el experto capaz de identificar los renglones de preocupación, que investigue las posibilidades y proporcione ciertas medidas para la capacitación, y su implementación. Así la función del personal debe estar organizada primordialmente para ser más eficiente, siempre es más conveniente la formación de cuadros de personal competentes teniendo la capacidad para poder entender tanto las necesidades de la organización de línea administrativa grande o pequeña centralizada o descentralizada, además de las relaciones de las diferentes ramas de estas con los gobiernos Estatal y Federal.

En muchos sentidos, todos los elementos necesarios para la implementación, control y evaluación de políticas de personal debe de contener un equipo conjunto, capaz de comprender tanto a especialistas bien capacitados en compensación y beneficios para el personal así como el uso de equipos sofisticados y modernos que ayuden al buen desarrollo de las actividades encaminadas al departamento de personal.

V.2 LA ADMINISTRACION DEL RENDIMIENTO, CLAVE DE LA SUPERACION DEL PERSONAL.

En toda empresa existe incomodidad por parte de los empleados para alcanzar sus objetivos laborales y personales, los cuales siempre son motivo de análisis y preocupación para los encargados de la administración de personal; existen muchas causas que perjudican a la misma empresa y se pierde ese sentido de la identificación plena con el trabajo por alcanzar la satisfacción y significado en el desarrollo de las actividades.

Los especialistas en esta materia consideran en la evaluación del personal la existencia de una incompatibilidad con los ideales de las instituciones en relación al trabajo desarrollado. "Otros rehuyen la responsabilidad de proporcionar información, temen situaciones interpersonales y emocionales."(97)

Esto es sin duda uno de los problemas más graves a los cuales se enfrentan las empresas en el desarrollo administrativo en materia de personal, y aunque el aprendizaje académico ocupe un lugar importante en el rendimiento administrativo eficiente, no llega a satisfacer o desarrollar todas sus habilidades y potencialidades quedando entre dicho su misma eficiencia presentada. Un análisis en la actualidad de toda organización indica que el elemento clave del éxito es el logro del máximo rendimiento para la superación del personal es la motivación y destreza para aplicar programas claves de capacitación y adiestramiento acorde a las necesidades y potencialidades del trabajador respecto a su trabajo y a sus posibles promociones para la ocupación y desarrollo de otras actividades.

Sin embargo, la experiencia ha demostrado que la aplicación de este tipo de funciones no son siempre desempeñadas con éxito; a este respecto los encargados de la administración de personal confunden el rendimiento de sus subordinados con el desempeño normal del trabajo sin tomar en cuenta la amplia inquietud por la innovación que algunos demuestran. A este respecto el responsable de la administración de personal solamente cumple sus responsabilidades en la organización únicamente de funcionamiento. Sin hacer necesario obligar al encargado de la administración del personal a entregar evaluaciones del departamento de personal de acuerdo al rendimiento y hacer recomendaciones relativas a las promociones de sus subordinados y postular juicios en tanto a salarios. "Las investigaciones han demostrado que su papel de juez interviene con su capacidad para lograr una relación capaz de ayudar a sus subordinados."(98) Muchas veces, el subordinado empieza a estar tan a la defensiva y no escucha las recomendaciones de su jefe inmediato, especialmente cuando el jefe trata de ser juez y motivador al mismo tiempo.

El proceso de revisión de la evaluación y el salario en sí no presenta en ningún caso problema alguno para el encargado de la administración del rendimiento, pero existen otras cuestiones de participación e interés por el trabajo y desarrollo de actividades de la empresa son caso de análisis mediante aplicación por lo regular de cuestionarios para la descripción del rendimiento, el administrador observa y describe la conducta de sus subordinados en primer término, después con el uso de los perfiles del rendimiento analiza sus puntos fuertes y débiles y por último mediante una o más entrevistas para el desarrollo debe intentar ayudar a sus subordinados a ver cuales son los

-
- 97) BEER, Michel y Robert A. Ruh. "Aspectos de la Administración del Rendimiento del Personal" Biblioteca de HARVARD de Administración de Empresas No. 150 Ed. Veritas E.U. 1988 pag. 3
- 98) HERBER, H. Meyer, Emanuel Kayt y John R. P. French, Jr. "Spolit Roles in Performance" Appraisal. HBR Ene.- Feb. 1965 pag. 123.

cambios de conducta necesarios y hacer planes para lograrlo, estas entrevistas, el jefe y el subordinado identifican juntos los renglones a mejorarse y establecen planes para desarrollar las capacidades necesarias.

Un cuestionario para la descripción del rendimiento debe contener puntos sobre los que se evalúe el rendimiento de una persona asalariada por su jefe inmediato. Cada punto debe describir un tipo específico de conducta para ser identificado como competente importante de un rendimiento eficiente, el conjunto de los informes de la conducta deben representar un cuadro del rendimiento eficiente y de alguna manera pueden ser calificados por los expertos de administración de personal, mediante escalas de evaluación, permitiendo tener un control para estudios comparativos posteriores.

Las entrevistas para evaluar el actual rendimiento, el potencial y la posibilidad de promoción o aumento de salarios del subordinado, por lo general son aplicados a un sistema de valuación del desempeño, en gran medida el grado en el cual los jefes inmediatos son quienes en realidad llevan la aplicación del dicho sistema en periodos bimestrales o anuales, dependiendo de la cantidad de trabajadores que contengan las empresas para poder ser aplicados con eficiencia y competitividad.

Si bien es cierto, la necesidad latente en toda organización tanto pública como privada es la búsqueda para la aplicación de un sistema administrativo del rendimiento permitiendo evaluar ampliamente al trabajador tanto en las relaciones laborales como intelectuales y de conducta que ayude al trabajador al desarrollo total de sus potencialidades y eficiencia hacia su trabajo; Es menester aceptar la premisa de que la tarea más importante del administrador en materia de personal es la administración del rendimiento de sus subordinados y todos los procesos involucrados en el, así como de la realimentación de información generada; de este modo tendremos sin duda la clave de superación de toda la empresa.

El principal objeto de suministrar a las empresas un sistema eficiente de administración de rendimiento, en primer término, cada uno de los encargados de su aplicación de cualquier nivel deben manifestar su compromiso y entrega al sistema, así como modelar su uso, de identificación de las dimensiones del rendimiento y estas son importantes para lograr la eficiencia de la organización y cuadyuvar así a elaborar un lenguaje común para discutir el rendimiento y para tomar decisiones en tanto a las personas, siendo este generalmente un elemento faltante en las organizaciones. Por ello un sistema de administración del rendimiento puede aumentar la objetividad y reforzar la validez de las decisiones de personal, contribuyendo así a alcanzar el trabajo con significado en las empresas públicas.

V.2.1 MEDIDAS ADMINISTRATIVAS EN MATERIA MOTIVACIONAL PARA EL PERSONAL PUBLICO.

Si partimos del hecho en donde el administrador de personal debe conducir organizadamente a otras personas para lograr metas y objetivos con un optimo aprovechamiento de los recursos disponibles, se pone de manifiesto las facetas de la responsabilidad de la motivacion en el desarrollo del personal y de aspectos tecnicos que involucran la participacion de los recursos humanos en la empresa.

A continuacion se enuncian algunas de las medidas caracteristicas en cuanto a conocimiento, habilidades y aptitudes requeridas para el desempeño de la funcion administrativa relativas al ambito de la empresa, en las relaciones humanas para lograr la motivacion, alcanzar la plenitud y lograr que el trabajo tenga significado para los empleados en su desarrollo laboral.

Es menester señalar que no se pretende establecer un perfil unico y estatico como tampoco exhaustivo; las consideraciones hechas tienen el proposito de sugerir cualidades deseables para operar exitosamente en el desarrollo motivacional aplicado al personal en la empresa publica permitiendo alcanzar asi una plena satisfaccion y significado en su trabajo.

1) CONOCIMIENTOS.

Generales de la empresa:

- Objetivos, politicas y estructuras.
- Politica y programas de relaciones laborales, en particular la correspondiente a programas de motivacion en la empresa
- Marco juridico particular (contrato colectivo, reglamento interior de trabajo, reglamento de escalafon condiciones de trabajo.).

Especificas, provenientes de otras funciones administrativas:

- Registro, reportes, estadisticas e indices de personal (datos individuales, resultados de evaluacion del desempeño; descripciones de puestos, tabuladores de sueldo, profesiogramas; indices de ausentismo, rotacion de puestos, prevencion de accidentes, enfermedades y otros).

Principios de administracion general:

- Planeacion, organizacion e integracion. En terminos generales se necesita de conocimientos administrativos para prever sus requerimientos de personal y recursos materiales y financieros; elaborar y/o modificar y manejar los procedimientos, adoptar la estructura mas conveniente, participar en la elaboracion de descripciones de puestos; disenar y elegir formatos; participar en proyectos y estudios inter y multidisciplinarios del sistema de

relaciones laborales, participar en la selección de personal, solicitar los medios y recursos necesarios entre otras actividades.

Dirección y Control:

- Con toda intención de apartar esta fase del proceso administrativo debido a su importancia para el responsable de motivación si se considera a este dentro del nivel de mandos intermedios.

En este nivel, la supervisión adquiere una relación excepcional por ser el enlace entre niveles directivos y operativos, lo que implica obtener resultados con otras y a través de otras personas.

Así mismo, la obtención, análisis y comunicación de datos para la comparación de los resultados obtenidos con los provistos en los programas y el análisis de las desviaciones, son actividades imprescindibles para realizar ajustes y correcciones a la operación.

Para alcanzar finalmente los objetivos de la administración de personal y a la vez favorecer la satisfacción laboral y el desarrollo personal de quienes participan con el responsable, deberán tener conocimientos acerca de:

- Teoría y técnicas de relaciones humanas.
- Teoría y técnicas de comunicación.
- Teoría y técnicas de motivación.
- Principios de dinámicas de grupos.

Dichos conocimientos corresponden al aspecto humano; técnicos:

- Teoría y técnicas de investigación.
- Elementos de Psicología general
- Elementos de psicometría
- Principios de elaboración de presupuestos.
- Técnicas de seguimiento y control (de personas y de trabajo)

2) HABILIDADES.

- Para interpretar y traducir las normas que rigen a las relaciones laborales en la empresa.
- Establecer y mantener relaciones personales dentro y fuera de la empresa, fuera con diversos sectores de la comunidad.
- Establecer y mantener comunicaciones a distintos niveles.
- Obtener la información que requiere conocer de trabajadores en situaciones de entrevista.
- Conciliar intereses entre responsables de distintas áreas cuando se realizan actividades que pueden producir situaciones de conflicto.
- Fundamentar criterios y puntos de vista técnicos.
- Modificar la estructura y procedimientos de su área cuando sea conveniente.
- Identificar, prever y solucionar conflictos en la materia.

- Despertar y mantener interés de sus colaboradores en las tareas que realiza.
- Crear un ambiente cordial de trabajo en su área.
- Integrar e integrarse a grupos de trabajo.

3) ACTIVIDADES:

Es de común aceptación mantener una actitud positiva ante la vida en el trabajo, con los demás y consigo mismo.

Los conocimientos que posea o como interprete de las normas, un individuo, lo muestra a través de su comportamiento; por tanto, las actividades como se ha demostrado son la manifestación de la persona. Las actividades requeridas por el responsable en la administración del personal en la aplicación y cumplimiento de sus funciones, los conocimientos y habilidades, cobran singular importancia toda vez que sería incongruente tratar de promover o cambiar actividades en el personal, si el responsable de la función no actúa por conocimiento y su actitud totalmente favorable a lo que hace.

Se considerarán como habilidades recomendables del administrador de personal para este respecto, las siguientes:

- Accesible: No interponer barreras para la comunicación.
- Ambicioso: Replantear metas más amplias.
- Analitico: Razonar con lógica; Acierto para comprender y buscar las raíces de situaciones y problemas.
- Autocontrolado: Poseer estabilidad emocional; Mantener equilibrio en situaciones de presión.
- Colaborador: Participar con otros cuando se le solicite.
- Confiable: Ser consistente en su comportamiento.
- Creativo: Saber encontrar nuevas formas y procedimientos para despertar el interés en los programas de su área.
- Emprendedor: Manifestar iniciativas propias y apoyar las de sus colaboradores.
- Flexibles: Adaptarse con rapidez a situaciones cambiantes.
- Responsables: Tratar con discreción los asuntos de su competencia, estar dispuesto a cumplir sus obligaciones.
- Seguro de sí: Demostrar confianza en su comportamiento y convicciones.
- Sensible: Comprender ideas y estados de ánimo de otras personas; sentido de equilibrio.

Cabe mencionar que el perfil descrito se refiere al responsable de la administración de personal con varios colaboradores (técnicos, auxiliares, secretarías, analistas y otros.) el número de colaboradores y la amplitud de las funciones estará determinada a su vez por la dimensión de la empresa, sus objetivos, políticas y programas.

Puede ser considerado válido consecuentemente dicho perfil en relación a las funciones referidas para la aplicación objetiva y

congruente en las medidas motivacionales para el personal en las empresas publicas. Por ultimo es menester considerar dentro de estas medidas administrativas lo siguiente:

Los programas motivacionales deberán de funcionar mediante los parametros planteados por los efectos de las actividades de los puestos obtenido como resultado:

- Investigación de necesidades: Actualización del censo de recursos humanos.
- Evaluación del desempeño: Evaluación periódica del desempeño del personal en todos los puestos.
- Promoción del desarrollo laboral: Vincular el desempeño del personal con las oportunidades de capacitación y desarrollo y los niveles de remuneración:
 - Ambiente de mutuo respeto para el ejercicio de los derechos y cumplimiento de las obligaciones.
 - Ampliación de las oportunidades para que los trabajadores ocupen puestos y satisfagan sus aspiraciones.
- Comunicación: Flujo de la comunicación en todo sentido.
Difusión del plan sectorial y el programa de actividades entre todo el personal de la empresa.
- Mecanismos de participación: Participación de las actividades administrativas de la empresa en las actividades de capacitación.
Cumplimiento de la política de relaciones laborales en programas de desarrollo de personal que involucra a todo el personal.
Optimización de la motivación física del trabajo.
Abatimiento de los accidentes de trabajo.
Participación de los trabajadores en la elaboración de las políticas de relaciones laborales.
- Provechamiento del tiempo libre: Organización y promoción de actividad para que el trabajador aproveche tiempo libre.

- Bienestar familiar: Organización y promoción en forma sistemática de actividades orientadas a mejorar el bienestar personal y familiar del trabajador.
- Desarrollo de la comunidad: Conocimientos desarrollados y difundidos de las costumbres, los servicios públicos y los centros de recreación cultural.

Además con todo esto es posible cumplir los objetivos de la empresa y ratificar las expectativas de los trabajadores para lograr un trabajo con significado.

V.2.2 SELECCION DE ESTRATEGIAS PARA LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO.

Por selección de estrategias se entiende el lugar donde se realiza la capacitación. Existen dos tipos de estrategias al respecto:

- a) Dentro de la empresa.
- b) Fuera de la empresa.
- c) En el puesto de trabajo.
- d) Fuera del puesto de trabajo.

La estrategia solamente nos indica el lugar donde se realiza el evento, sin importar el hecho de utilizar recursos internos o externos en cualesquiera de las estrategias. Para seleccionar la estrategia con mejor ajuste a las características de cada evento es necesario considerar los factores que a continuación se describen:

- 1) Para definir si es dentro o fuera de la empresa
 - Costo:
Es más económico con recursos propios de la empresa o utilizar recursos externos.
 - Instructores:
Determinar si se cuenta con personal calificado en el tema por impartir y además si se puede contar con sus servicios.
 - Locales:
Definir si se cuenta o se contará con lugares adecuados para impartir la capacitación o si es necesario contratar un lugar que este aditado para dicho propósito.
 - Interrupciones:
Determinar si al realizar la capacitación fuera o dentro de la empresa causara interferencia al instructor o los participantes.
 - Relevancia:
Definir si los objetivos se plantean lograr con el evento implican el realizarlo fuera de la empresa.
 - Reacciones:
De los capacitadores, es conveniente definir como aceptar su participación en los eventos que se realizan fuera de la empresa,

2) En el caso de que sea en la empresa, definir si se realizará dentro o fuera del puesto de trabajo, tomando en cuenta por lo menos los siguientes aspectos:

- Simulación;

Determinar si se puede realizar ejercicios en donde los participantes aprendan las condiciones de su trabajo, reproducidas en su modelo, o si es necesario que la capacitación se realice en su mismo lugar de trabajo.

- Medio ambiente:

El ruido, la temperatura, la humedad del lugar de trabajo influyen en el aprendizaje se de en condiciones similares a las características del ambiente del puesto de trabajo para evitar problemas de transferencia de aprendizaje, del aula al puesto de trabajo.

- Número de participaciones:

Definir si el grupo que representa necesidades de capacitación comunes es muy grande de tal forma sería posible entenderlos a todos al mismo tiempo, (por disponibilidad del equipo y maquinaria necesaria para la capacitación.)

- Disponibilidad de instructores:

Si se cuenta con personal interno que pueda introducir en el mismo lugar de trabajo y con el tiempo suficiente para llevar a cabo la capacitación.

- Aspectos legales:

Es imposible que por convenios tomados con anterioridad, el adiestramiento se tendrá que tomar de algún lugar determinado.

- Costos:

Con la estrategia producirá menos gastos, (En o fuera del puesto de trabajo).

- Naturaleza del trabajo:

Muchas veces la complejidad del trabajo, el tamaño del equipo y la maquinaria, por ser parte de un proceso continuo, el adiestramiento implicará actuar primordialmente en el puesto de trabajo.

- Reacciones:

Será necesario determinar donde aprendan mejor los participantes.

- Disponibilidad del lugar de trabajo:

Siempre es necesario saber si se puede interrumpir las actividades productivas, será necesario realizar el adiestramiento fuera del puesto de trabajo, o en tiempo fuera de labores.

- Objetivos del aprendizaje:

Si se pretende desarrollar una habilidad manual quizá sea conveniente realizarla en los puestos de trabajo. Si se pretende transmitir un conocimiento, fuera del puesto.

Dentro de cualquier programa de capacitación y adiestramiento aplicado a las empresas independientes del ramo de producción, el cual se dedique a la impartición de recursos internos o externos sin duda un aspecto de todo administrador de esta materia no debe dejar pasar por alto, la evaluación esta consiste en observar, apreciar y analizar los cambios de conducta de los participantes que ha sido resultado de la capacitación y el adiestramiento.

La evaluación permite:

- Determinar la eficiencia del programa de capacitación y adiestramiento de cada una de estas unidades.

- Localizar los aspectos positivos y negativos para corregir y superar constantemente el programa.

- Conocer la eficiencia de los participantes para determinar su capacidad ante el trabajo.

- Detectar las deficiencias de los participantes para corregirlas

- Estimular en los participantes el interés por el aprendizaje al informarle sus resultados.

Para reconocer realmente las adquisiciones de los participantes debido al programa y por lo tanto la eficiencia del mismo; es recomendable efectuar una evaluación inicial antes de comenzar la capacitación y aplicar otra final, saber con instrumentos equivalentes que midan los mismos aspectos.

Si se ignora de lo que saben los participantes antes de ser capacitados se desconocera la eficiencia de la instrucción. Las condiciones de evaluación que deben considerar al respecto son:

- Que la evaluación sea la misma para todos los participante, para que los resultados puedan ser comparados.

- Que las respuestas o actividades de los participantes esten previstas para unificar el criterio de apreciación.

- Que la forma de calificar sea la misma para todos los casos sin que influya la responsabilidad del evaluador.

- Que se preveea una forma de registro de los resultados para poder controlar las respuestas de los participantes.

- Que los resultados sean conocidos por los participantes, para que corrijan sus errores y refuercen sus conductas correctivas.

La evaluación es una tarea completa y variada, es conveniente calificarla en varios tipos según su amplitud y según el momento de aplicarla:

a) Evaluación general :

- Estima los resultados de un programa completo.
- Se emplea en función de los objetivos generales del programa con el fin de conocer hasta que punto se alcanza.
- Utilizar instrumentos específicos de evaluación (pruebas, escalas estimativas entre otras)
- Tiene como objeto primordial conocer los cambios de conducta que ha producido el programa .
- Incluye apreciaciones de las diversas unidades del programa.

b) Evaluación parcial :

Se administran para estimar los resultados de cada una de las unidades de introducción, o fases del programa. Los objetivos de cada unidad sirven de base para la planeación de esta evaluación se aplica al término de cada unidad y permite:

- Conocer el aprovechamiento de cada participante.
- En caso de bajo rendimiento, proponer las actividades necesarias para superar sus deficiencias.
- Apreciar en cada unidad las dificultades de aprendizaje para resolverlas

c) Evaluación inmediata :

Es la evaluación parcial o general que se efectúa durante el desarrollo de un programa de capacitación o adiestramiento; ofrece información inmediata sobre la eficiencia del programa y cubre los propositos generales de la evaluación.

d) Evaluación mediata :

Es la realizada tiempo después de haber concluido el programa; consiste en apreciar la aplicación de los conocimientos, habilidades o destrezas en la situación real del trabajo.

A hora bien se recomienda realizar este tipo de evaluación, comparando el rendimiento del grupo de participantes. con un grupo equivalente de trabajadores que no haya participado en el programa. Los datos a comparar pueden ser:

- El tiempo requerido para desempeñar con éxito una tarea o actividad.
- El volumen de producción.
- La rotación del personal.
- Los ascensos.
- El número de accidentes.
- El desperdicio de materiales.
- Entre otros aspectos.

"Este tipo de evaluación demuestra en forma definitiva las ventajas de la capacitación"(99)

Por último cabe mencionar que la capacitación y adiestramiento son la parte medular para el desarrollo tecnológico de una empresa en la producción y reproducción de nuevos cuadros de personal altamente calificados y competitivos en el mercado de trabajo, además de ser la parte complementaria para el proceso de motivación en busca del trabajo con significado en las empresas públicas.

99) Datos tomados en su mayoría del libro " Manual para elaborar programas de adiestramiento " A.R.M.D. Mexico 1971. .

C O N C L U S I O N E S

El trabajo realizado constituye la base preliminar teórico para el desarrollo subsecuente de un conjunto de investigaciones referente a la situación del personal público en México para eliminar las barreras de insatisfacción de necesidades y las tendencias que impulsa el desinterés en la realización armónica del trabajo.

Para tal efecto es menester considerar las sugerencias realizadas durante el desarrollo del mismo sin dejar a un lado el propósito fundamental atribuido a la motivación del personal mediante el trabajo con significado como clave de desarrollo y superación del personal público en México. En este sentido la administración de personal resulta especialmente útil. Las presiones ejercidas sobre ella desde dentro de la organización como desde fuera, están obligándola a reconsiderar no solo la naturaleza de los servicios del área de personal, sino también el papel que juega en la realización de sus actividades en la organización. El directivo capaz de delegar su responsabilidad para bien de la vida dentro de la empresa, este debe asegurarse de contar con personal y staff aptos para proporcionar la libertad necesaria para la función sugerida. El trabajo bueno por parte de personas capaces, con el tiempo producirá el respeto y la confianza para lograr la implementación de cualquier cambio o reestructuración en la organización o en el personal.

Los programas de trabajo con significado en las empresas públicas deben ser elaborados para vitalizar los factores que motivan al trabajador de manera positiva y eliminar los factores restantes de motivación apoyados en las teorías motivacionales descritas durante el desarrollo de esta investigación, pero principalmente en la teoría motivacional de Mc Gregor conocida como "Y", la cual representa un enfoque democrático que permite la perspectiva del empleado en tanto a la creatividad, la responsabilidad y el interés por satisfacer las necesidades interiores.

El programa de trabajo con significado en términos generales lo debe de constituir un conjunto de reuniones cíclicas entre los directivos de la administración de personal y los trabajadores, para la identificación de problemas referentes al desarrollo del trabajo. En este aspecto el administrador de personal se enfrenta cara a cara con todo su grupo, reunidos en una sala de conferencias, esto principalmente con el objeto de dar confianza a los trabajadores y hacerse partícipe de sus problemas y necesidades.

Generalmente, la primera reunión para la aplicación de este programa se debe iniciar describiendo objetivos, metas y alcances que se pretenden, así como las soluciones subsecuentes de los problemas en todos los niveles.

El administrador debe ayudar al grupo a identificar problemas y asignar responsabilidades para su solución; considerando para este aspecto los problemas de los trabajadores para realizar su trabajo.

Una segunda reunión debe empezar repasando la lista de problemas identificados con anterioridad y dar a conocer los informes acerca de los resultados en la resolución de alguno de ellos.

En esta segunda reunión y en todas las reuniones posteriores necesarias, el grupo de trabajo identificará los problemas nuevos y también debe repasar su funcionamiento y resoluciones.

Esto marca un ciclo continuo de actividades que incorpora parte del trabajo administrativo del encargado de personal tradicional al estilo emergente de la administración de personal cooperativa y complementaria, entre el administrador y su grupo de trabajo.

Naturalmente, existe algunas dificultades inherentes en este enfoque para la administración de personal entre ellos uno de los más importantes es la resistencia ocasional y también algunos trabajos no son adecuados para este tipo de programas.

Pero sin duda una buena adecuación traerá como resultado los ingredientes de éxito los cuales pueden considerarse cuando:

- El personal es inducido a participar en la identificación y solución de problemas a registrar los éxitos y las mejoras y establecer objetivos.
 - Asegurarse de que todo el problema quede resuelto en cada caso.
 - Asegurarse de realizar las metas fijadas.
 - Trabajar con el grupo para encontrar criterios significativos para la evaluación de su impacto;
 - Informar oportunamente en cuanto a sus propios proyectos, y asegurarse de que los trabajadores hagan lo mismo.
 - Desarrollar oportunamente evaluaciones del rendimiento de los trabajadores considerando tres funciones básicas para este respecto:
- 1) Proporcionar realimentación adecuada a cada persona en relación a su rendimiento.
 - 2) Hacer las bases de fundamento para modificar o alterar la conducta para adquirir con ello hábitos de trabajo más eficientes.
 - 3) Proporcionar evaluaciones que permitan formar juicios respecto a asignaciones o compensaciones futuras.
- Aplicar programas de capacitación y adiestramiento para desarrollar la potencialidad física, técnica y humana del personal.

Los hombres sin duda pueden desarrollarse a través de la capacitación y el adiestramiento, fomentando y actualizando sus conocimientos y habilidades incidiendo directamente sobre su desempeño laboral y en las actividades de su vida familiar y social.

Bajo esta misma línea, es importante considerar que, producir eficacia en la capacitación es concebirla como una función técnica que requiere de planeación y diseño acorde a las necesidades específicas de cada empresa.

La capacitación efectiva requiere del involucramiento, participación y compromiso de todos los miembros de la empresa y, en especial, de los jefes de línea en quienes recae la responsabilidad directa, por lo tanto, la capacitación es de empleo delicado y debe darse en forma dosificada. Solo así la empresa obtendrá beneficios superiores a la inversión que esto significa; de lo contrario puede caer en el absurdo de capacitar por capacitar.

La aplicación práctica de los eventos de capacitación dentro del área de trabajo, instructores especialistas han insistido en el seguimiento que se debe hacer a cada curso impartido mediante el jefe inmediato del trabajador fijando las bases para la motivación del recién capacitado, el seguimiento de la aplicación de los conocimientos adquiridos es la continuación del proceso de capacitación, y es esta actividad dinámica que debe continuarse en el lugar o área de trabajo, con el fin de retroalimentar el contenido del curso y obtener un mejor aprovechamiento del mismo.

Para lograr una mayor efectividad en el seguimiento es necesario que exista una comunicación fluida entre la unidad en donde se realiza el seguimiento y la capacitación, informando sobre todas las necesidades descubiertas, así como los resultados obtenidos.

A hora bien, es menester reconocer que las sugerencias a cualquier otra innovación para que tengan sentido en una organización en particular, es algo que solo puede determinarse por un examen de reconocimiento de aptitud o de motivación de tal organización, para poder así determinar sus problemas y resolverlos. Evidentemente ninguna de ellas tendrá éxito si no cuenta con el apoyo y la participación activa de los responsables de su dirección. Lo importante ante todo esto sin duda es hacer surgir interrogantes, que la organización este dispuesta a experimentar y aprenda de sus experiencias sin temor al reto y a la responsabilidad. Es en este sentido que una administración de personal con buenos niveles de motivación y capacitación aplicables a los recursos humanos en la empresa pública, pueden resultar especialmente útiles para alcanzar su modernización y desarrollo en un país como el nuestro.

Bajo esta premisa es importante reconocer que el buen trabajo por parte de personas capaces con el tiempo, producirá el respeto y la confianza necesarios para alcanzar los objetivos finales de su creación.

El Trabajo con significado, por tanto, es una clave que la gerencia puede usar para que la sensación de logro de la organización vaya de la mano con la motivación personal y la sensación de logro del empleado.

La motivación constituye en cualquier organización el principal elemento del bienestar de los empleados, de sus actividades y consecuentemente de la empresa.

Si el personal es capaz de asumir este papel proactivo, puede contribuir substancialmente a la habilidad de la empresa para recuperar la confianza de los trabajadores en los nuevos planes y programas.

Este punto resulta importante ya que el impacto de nuevos planes y programas que tendrán que aplicar los encargados de personal va a requerir de la administración, ejecución y evaluación, de estos, alterando la forma tradicional, presentando mayor atención a las diferencias individuales y asuntos de justicia social.

Esto, significa la existencia de necesidades totalmente nuevas, las cuales habrán de satisfacerse en las organizaciones donde la educación tendrá un papel crucial para desarrollar el potencial de sus trabajadores.

El departamento de personal tiene oportunidad de ayudar a la empresa para ser más comunitaria, proporcionando a la administración de personal, las bases necesarias que permitan satisfacer las necesidades laborales en el desempeño del trabajo de los empleados, de tal manera que aumente la satisfacción de los trabajadores en el desempeño de su trabajo.

Por último, es importante reconocer que, no hay empresas prósperas ni administradores capaces cuando en su interior existen la frustración, el resentimiento y la insatisfacción; su progreso por ende será temporal y su existencia intrascendente. Una empresa debe ser capaz de aceptar los desafíos y responsabilidades con profesionalismo buscando el éxito del conjunto y no triunfos parciales o efímeros, y en este sentido elevar la calidad de vida de sus recursos humanos como objetivo fundamental del trabajo con significado.

Si entendemos que el fin último del desarrollo económico, y de hecho del progreso de la humanidad, ha sido y es elevar la calidad de vida de la población, queda en la responsabilidad de cada directivo hacer lo propio con sus subordinados, para beneficio de estos y de las futuras generaciones, conscientes de que "juntos los mexicanos lo hacemos mejor."

RESPONSABLE : JUAN MONTE DE OCA MATEVAZ

BIBLIOGRAFIA

- ACLE, Tomasini Alfredo, Juan M. Vega. "La Empresa Pública: Desde Fuera Desde Dentro" Ed. Limusa Mexico 1986.
- ACLE, Tomasini Alfredo. "Pero cuál es el déficit del Sector Público ? en la Empresa Publica Problemas y Desarrollo " Vol. 1 No. 2 Ed. CIDE Mayo-Agosto. 1986
- ACLE Tomasini Alfredo. "Planeación Estratégica y Control Total de Calidad" Ed. Grijalbo Mexico 1990.
- ARANCIBIA, Armando y Wilson Peres. " La Polemica en Torno a las Empresas Publicas en America Latina: Enfoques " Mex. 1987.
- ARIAS, Gálucia Fernández. " Administración de Recursos Humanos " Ed. Trillas, S.A Mex. 1974. 439pp.
- ARTURO, Sabaez Pablo. " Clasificación de Puestos y Descripción de Tareas " Ed. INAP. Mex. 1983.
- BARENSTEIN, J. " La Gestión de la Empresa Pública en México " Ed. CIDE, Mexico 1983.
- BEER, Michel / Roberto A. Ruh. " Administración del Rendimiento " Biblioteca de HARVARD de Administración de Empresas. No. 150, Ed. Veritas, E.U. 10pp.
- BUCHANAN, M. James. " Ensayos Sobre Economía Política " Ed. Alianza Editorial Mexicana 1990
- BROOM, L. y Telznick, P. " Sociología: un Texto con Lecturas Adaptadas " Ed. CECSA, Mex. 1971, primera ed. 688pp.
- CHURDEN, J. Herbert y Arthur U. Sherman "Administración de Personal" Ed. CECSA, Mexico 1980, sexta reimpresion 310pp.
- CARRILLO, Castro Alejandro. "La Reforma Administrativa en México" Ed. INAF. Mexico 1978.
- "CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS ", Ed. Comisión Federal Electoral; Talleres Graficos de la Nación Mexico 1987.
- CRAING, Roberto L. y Bittel Laster R. " Manual de Entrenamiento y Desarrollo de Personal " Ed. Diana Mex. 1971.

- CASTELAZO, R. José "Técnicas y Especialidades de Administración de Personal" Ed. INAP. Mexico 1985.
- CUELI, José y Biro, Carlos E. " Psicomunidad " Ed. Prentice Hall Internacional Mexico 1971, Primera ed. 688pp.
- DUHALT, Krauss Miguel " La administración de Personal en el Sector Público " Ed. INAP Mexico 1966.
- FERNANDEZ, Arena José Antonio. " El Proceso Administrativo " Ed. Herrero H. Sucesores S.A. Mexico. 1972 sexta ed. 249pp.
- FLORES DE GORTARI, Sergio y Orozco Gutierrez, Emiliano. " Hacia una Comunicación Administrativa Integral. " Ed. Trillas S.A Mexico 1979 octava reimpresion 354pp.
- FLOWERS, S. Vincent. and Charle I. Hughes " Motivos para que el Personal se Quede " Biblioteca de HARVARD de Administración de Empresas No. 180 Ed. Veritas E.U. 15pp.
- FREDERICKSON, H. George, Serie Praxis No. 8 " Recursos Humanos Para un Futuro Incierto " Ed. INAP Mexico 1978. 20pp.
- GELLERMAN, Saúl N. " Administración por Motivación " Traducción al Español: Valentin Ferrot Roi Ed. Ejecutivos y Empresas S.a Mexico 1976, 318pp.
- GONZALEZ Casanova Pablo " Las Categorías del Desarrollo Económico y la Investigación en las Ciencias Sociales " Ed. UNAM Mexico 1970 segunda ed. 120pp.
- GROSSMAN, Lee " El Agente del Cambio en México " Ed Técnica S.A Mexico 1975 Primera ed. 155pp
- HOUSTON, Byran " Como Infundir Animo en la Organización " Biblioteca de HARVARD de Administración de Empresas No. 210 Ed. Veritas E.U. 9pp.
- KINDALL, F. Alva y James Gatzka. "Positive for Performance Appraisal" Ed. Haevard Business Review, Vol. 41 No. 6 Nov.-Dic. 1985
- KOLB, David A. y Otros " Psicología de las Organizaciones " Problemas Contemporáneos Ed. Prentice Hall Internacional España 1977 primera reimpresion 282pp.
- " LEY FEDERAL DEL TRABAJO " Ed. Popular de los trabajadores Secretaria del Trabajo y Prevension Social Cuarta ed. 1981
- LEVINSON, Harry " Evaluación de Cuál Rendimiento ? " Biblioteca de HARVARD de Administración de Empresas No. 23 Ed. Veritas E.U. 10pp

- LEEMANS, A.F. Compilador " Como Reformar la Administración Pública " Ed. F.C.E. Mexico 1982 p 28-49.
- LUCAS de Ortueta Román. " Técnicas de Dirección de Personal " Ed. Limusa Mexico 1977.
- MARTINEZ, Silva Mario. " La Administración Pública Federal " Ed. F.C.E. y UNAM, Mexico 1977.
- Mc.FORLAND, Dalton E. " Administración de Personal, Teoría y Práctica " Ed. F.C.E. Mexico 1979.
- Mc.CLELLAND, C. David and David H. Burnham " Comentarios de Motivación de Personal " Biblioteca de HARVARD de Administración de Empresas No.138, Ed. Veritas E.U. 12pp.
- MENDOZA, Nuñez Alejandro. " Manual para Determinar Necesidades de Capacitación " Ed. Trillas Mexico 1981.
- MERHAV, Meir. " Dependencia Tecnológica, Monopolio y Crecimiento " Ed. Ediciones Perifericas S.R.L. 1er ed. Mexico 1972
- DUCHI, William. " Teoría 2 " Ed. Fondo Educativo Interamericano México 1982. pag.28-69
- D.N.G. Serie Praxis No.20 " Fortalecimiento de la Administración Pública y las Finanzas para el Desarrollo en el Decenio 1980 Problemas y Enfoques " Ed. INAP Mexico 1979 73pp.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA " Glosario de Términos Administrativos " Ed. Futuro Editores S.A. Mexico 1982 167pp.
- PODER EJECUTIVO FEDERAL " Plan Nacional de Desarrollo 1983-1988 " Ed. Secretaría de Programación y Presupuesto, Talleres de imprenta Madero Mexico 1983 380pp.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA " Guías Técnicas del Sistema de Administración y Desarrollo de Personal " Ed. Talleres graficos de la Nación Mexico 1982.
- PRIEGO, Moreno Enrique. " Administración de Personal Gubernamental " Ed. U.A. de B.C. Extension Universitaria. Mexico 1974
- RALUY, Poudevida Antonio, " Diccionario Porrúa de la Lengua Española " decima quinta ed. Mexico 1979.
- REYES Ponce Agustín. " Administración de Personal " Ed. UNAM México 1979 345pp.
- Revista Coyuntura. " La Empresa Pública en México " Ed. UNAM México Abril - Junio 1982. 46pp.

- Revista de Administración Pública No.4 Enero-Abril 1976 " Origen y Naturaleza de la Empresa Pública" por Andrade Berzaba.
- ROCHE, J. William and Neil L. Mackinnon " Motivación del Personal " Biblioteca de HARVARD de Administración de Empresas No.480 Ed. Veritas E.U. 15pp.
- RODRIGUEZ, Estrada Mauro, Serie Capacitación Integral No 10 " Comunicación y Superación Personal " Ed. Manual Moderno, segunda ed. Mexico 1990. 109pp.
- RODRIGUEZ, Moreno J. " La Administración del Personal Público en México " Ed. INAP Sep.- Oct. 1979.
- RUIZ, Dueñas Jorge. Serie Praxis No. 61 " La Empresa Pública y los Procesos de Estabilización Económica: Un enfoque comparado del Caso de México " Ed. INAP Mexico 1984 22pp.
- RUIZ, Dueñas Jorge. " El sistema Económico, Planificación y Empresa Pública en México " Ed. UAM Azcapotzalco, Mexico 1982
- RUIZ, Massieu José Francisco. Serie Praxis No. 33 " La Empresa Pública Mexicana: Diez cabos sueltos " Ed. INAP Mexico 1980 13pp.
- SOBERANES, García Dolores. " Relaciones Humanas y Motivación para el Trabajo. " Capacitación Integral CONASUPO 1989 35pp
- SIEGEL, Laurence. " Psicología de las Organizaciones Industriales " Ed. CECSA, Mexico 1982.
- SILICEO, Alfonso " Capacitación y Desarrollo de Personal " Ed. Limusa Mexico 1983. segunda ed.
- SOLIS, Leopoldo " La Realidad Económica Mexicana: Retrovisión y Perspectiva " Ed. Siglo XXI 13a ed. version actualizada. Mexico 1984 319pp.
- SONNTAG, Heinz Rudolf y Héctor Valecillos. " El Estado en el Capitalismo Contemporáneo " Ed. Siglo XXI Mexico 1982
- TENNENBAUM, S. Arnold. " Psicología de la Organización Laboral " Ed. CECSA Mexico 1981.
- TERRY, George R. " Principios de Administración " Ed. CECSA Mexico 1971 Quinta ed. 879pp.
- WALDO, Dwight " Administración Pública: La Función Administrativa, los Sistemas de Organización y otros aspectos " Ed. Trillas Mexico 1984. p 223 - 495.
- WOLMAN, Benjamin B. " Teorías y Sistemas Contemporáneos en Psicología " Ed. Grijalbo Mexico 1965 712pp.

ANEXOS

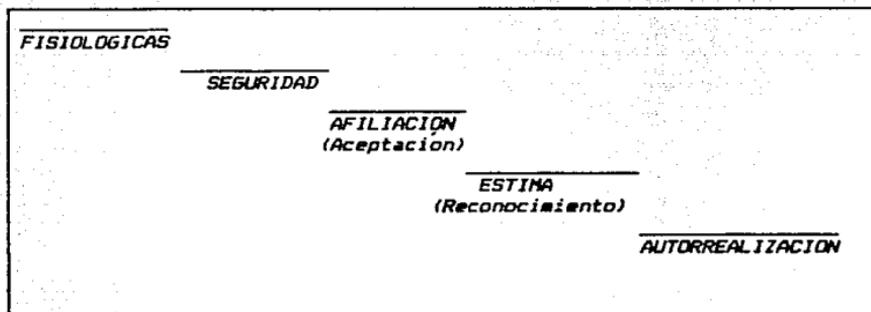
**POBLACION TOTAL POR SEXO, SEGUN
GRUPOS QUINQUENALES DE EDADES
1980.**

GRUPOS DE EDADES	SUMA TOTAL	HOMBRES	MUJERES
TOTAL	86 846 833	33 039 307	33 007 526
De 0 a 4	9 347 868	4 696 512	4 649 356
De 5 a 9	10 283 956	5 172 923	5 111 032
De 10 a 14	9 094 351	4 574 575	4 519 676
De 15 a 19	7 856 539	3 766 688	3 889 851
De 20 a 24	6 154 527	2 972 174	3 182 353
De 25 a 29	4 804 392	2 325 060	2 479 332
De 30 a 34	3 838 059	1 885 628	1 952 431
De 35 a 39	3 406 934	1 664 573	1 742 361
De 40 a 44	2 745 198	1 359 706	1 385 492
De 45 a 49	2 315 629	1 134 689	1 180 940
De 50 a 54	1 863 963	912 884	951 079
De 55 a 59	1 465 903	732 503	733 400
De 60 a 64	1 115 146	541 862	573 224
De 65 a 69	875 698	417 298	458 400
De 70 a 74	704 884	339 002	365 882
De 75 a 79	480 316	228 660	251 658
De 80 a 84	289 366	132 494	156 872
De 85 y Más	210 854	67 222	123 632
No especificado	193 249	92 754	100 495

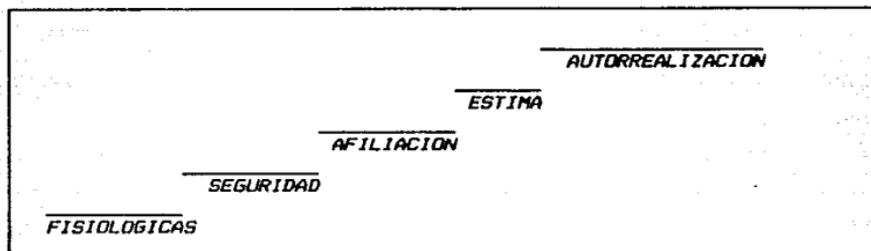
FUENTE : SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO, INSTITUTO NACIONAL DE GEOGRAFIA E INFORMATICA. CENSO GENERAL DE POBLACION Y VIVIENDA 1980.

ANEXO CAPITULO II :

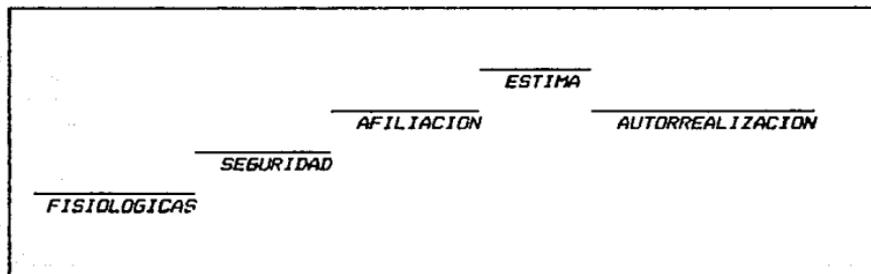
FIGURA 1 : CENSO DE POBLACION; COMPARATIVO DE INCORPORACION DE LA MUJER AL TRABAJO



A) JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.
(Poca fuerza de las muchas necesidades)



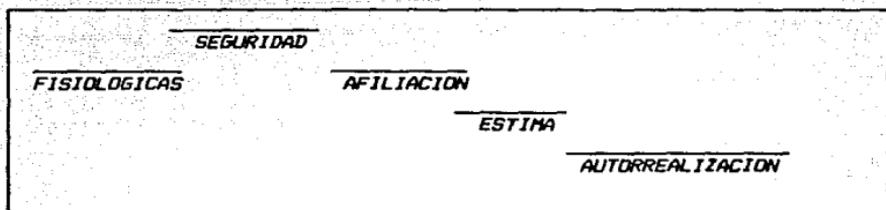
B) LA AUTOREALIZACIÓN COMO NECESIDAD DOMINANTE EN LA ESTRUCTURA DE NECESIDADES.



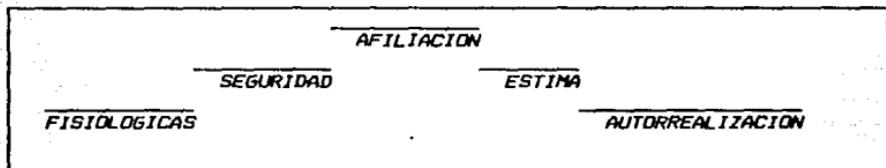
C) LA ESTIMA COMO NECESIDAD PREDOMINANTE EN LA ESTRUCTURA DE LAS NECESIDADES.

ANEXO CAPITULO II

FIGURA 2 : PIRAMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW (Ver Inciso " A - E ")



D) LA SEGURIDAD COMO NECESIDAD DOMINANTE EN LA ESTRUCTURA DE NECESIDADES



E) LA AFILIACION COMO NECESIDAD DOMINANTE EN LA ESTRUCTURA DE LAS NECESIDADES

TEORIA " X "

- 1) El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.
- 2) La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas.
- 3) La mayoría de las personas tienen poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización.
- 4) La motivación ocurre sólo en los niveles fisiológicos y de seguridad.
- 5) La mayoría de las personas son controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos de la organización.

TEORIA " Y "

- 1) Trabajar es tan natural como jugar, si las condiciones son favorables.
- 2) El auto-control es a menudo indispensable para lograr las metas de la organización.
- 3) La capacidad de creatividad en la solución de los problemas de la organización.
- 4) La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima y autorrealización, así como en los niveles fisiológicos y de seguridad.
- 5) Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.

ANEXO CAPITULO II

FIGURA 3 LISTA DE SUPUESTOS SOBRE LA NATURALEZA DEL HOMBRE EN LOS QUE SE FUNDAN LA TEORIA X Y LA TEORIA Y DE MCGREGOR.



GERENCIA DE PERSONAL

CATALOGO DE PRESTACIONES 1989.

Día Mes Año
21 12 89PRESTACIONES INTEGRADAS A LAS
CONDICIONES GENERALES DE TRABAJOHoja de
1 6

CONCEPTO	CANTIDAD-MONTO	PERIODICIDAD	BENEFICIARIOS	H.
AGUINALDO	40 DIAS DE SALARIO TABULADO	ANUAL	SPS C B H	
AYUDA PARA : LENTES	\$100,000	ANUAL	C B	
ARREGLO DENTAL	\$100,000	ANUAL	C B	
AYUDA PARA ALIMENTOS DE PERSONAL FORANEOS CON HORARIO DISCONTINUO	\$340	QUINCENAL	B	
AYUDA PARA TRANSPORTE: PERSONAL LOCAL	\$8,500	MENSUAL	C B	
PERSONAL FORANEOS	\$10,500	MENSUAL	C B	
AYUDA GASTOS FUNERAL FAMILIAR DIRECTO	\$400,000	VARIABLE	SPS C B	
AYUDA GASTOS FUNERAL EN CASO DE MUERTE DEL EMPLEADO	\$350,000	UNICA VEZ	SPS C B	
BECAS PARA TRABAJADORES E. MEDIA Y E. MEDIA SUP. E. SUPERIOR	\$40,000 \$80,000	MENSUAL MENSUAL	C B C B	
BECAS PARA HIJOS DE TRABAJADORES E. MEDIA Y E. MEDIA SUP. E. SUPERIOR	\$40,000 \$80,000	MENSUAL MENSUAL	C B C B	
* DEPORTIVO CHAPULTEPEC	50% DE CUOTAS	MENSUAL	SPS C B	
DIAS DE DESCANSO	10 ENE 10 NOV 5 FEB 2 NOV 21 MAR 3 NOV 23 MAR 20 NOV 10 MAY 12 DIC 5 MAY 25 DIC 16 SEP 12 OCT	ANUAL	SPS C B H	
DIAS DE REPOSICION	VARIABLE	ANUAL	SPS C B	
DIAS ECONOMICOS	4	ANUAL	C B	
DOTACION DE ROPA	1 TRAJE, 2 UNIFORMES DE TRABAJO, 2 CAMISAS, 12 PA- RES DE CALCETINES, 2 CORBATAS, 2 PA- RES DE ZAPATOS Y UNA BATA DE TRABA- JO AL PERSONAL DE LIMPIEZA DE OFICI- NA. (1)	SEMESTRAL	C B	

OBSERVACIONES:

(1).- LA DOTACION SEMESTRAL DE ROPA SE DA AL PERSONAL QUE REALIZA
LABORES DE ASEO, MANTENIMIENTO, DE ACUERDO AL REGLAMENTO CORRESPONDIENTE.

NOTA:

S.P.S: SERVIDORES PUBLICOS SUPERIORES
B: BASE
C: CONFIANZA
H: HONORARIO

ANEXO CAPITULO III

FIGURA 1 : CATALOGO INSTITUCIONAL DE PRESTACIONES DE CONASUPO

 GERENCIA DE PERSONAL	CATALOGO DE PRESTACIONES 1989.		Día Mes Año 21 12 89	
	PRESTACIONES INTEGRADAS A LAS CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO		Hoja de 2 6	
CONCEPTO	CANTIDAD-MONTO	PERIODICIDAD	BENEFICIARIOS	H.
ESTIMULO POR PUNTUALIDAD (2)	UN DIA DE SALARIO TABULADO	MENSUAL	C B	
RECONOCIMIENTO POR SERVICIOS PRESTADOS	NIVEL 1-12 \$52,225 13-19 \$70,825 S.P.S. \$70,825	QUINCENAL	SPS C B	
PAGO DE MARCHA	CINCO MESES DE SALARIO TABULADO	UNICA VEZ	SPS C B	
PERMISO CON GOCE DE SUELDO	DIAS MOTIVO 5 MATRIMONIO 3 FALLEC FAM DIRECTO 15 (*) EXA. PROF. 9 SUSPENSION GUARDERIA	UNICA VEZ VARIABLE UNICA VEZ ANUAL	SPS C B SPS C B SPS C B SPS C B	
PERMISO SIN GOCE DE SUELDO	SERVICIO DIAS 6 MESES 8 1 AÑO 15 2 AÑOS 30 3 AÑOS 40 4 AÑOS 60 5 AÑOS 0 MAS 90	ANUAL	SPS C B	
PRIMA QUINQUENAL	AÑOS SERV. MENS. 5 A 10 \$9,375 10 A 15 \$11,850 15 A 20 \$16,875 20 A 25 \$22,900 25 0 MAS \$28,125	MENSUAL	SPS C B	
PRIMA VACACIONAL	30 % DE SALARIO DIARIO CORRESPONDIENTE A 14 DIAS NATURALES	SEMESTRAL	SPS C B	
SERVICIO DE COMEDOR (3) DESAYUNO COMIDA	COSTO: \$1,000 COSTO: \$1,500	DIARIO DIARIO	SPS C B H SPS C B H	
TOLERANCIA PARA HORA DE ENTRADA	10 MIN DESPUES DE LA HORA DE ENTRADA	DIARIO	C B H	
VACACIONES	10 DIAS HABLES	SEMESTRAL	SPS C B	
VALE DE DESPENSA	\$78,000 \$80,000	MENSUAL MENSUAL	SPS C B	
OBSERVACIONES:				
(2).- SE OTORGA UN DIA DE SALARIO TABULADO PARA EL PERSONAL SINDICALIZADO QUE CHECA TARJETA SIN HACER USO DE LA TOLERANCIA. DEL PERSONAL DE CONFIANZA UNICAMENTE A SECRETARIAS EJECUTIVAS, QUE REGISTREN ASISTENCIA MEDIANTE TARJETA				
(3).- EN OFICINAS CENTRALES				
NOTA: (*)CORRESPONDIENTES A DIAS CALENDARIO				

ANEXO CAPITULO III

FIGURA 1 : CATALOGO INSTITUCIONAL DE PRESTACIONES DE CONASUPO



CATALOGO DE PRESTACIONES 1989.

Día Mes Año
21 12 89

GERENCIA DE PERSONAL

PRESTACIONES NO INTEGRADAS A LAS
CONDICIONES GENERALES DE TRABAJOHoja de
3 6

CONCEPTO	CANTIDAD-MONTO	PERIODICIDAD	BENEFICIARIOS	H.
AYUDA PARA IMPRESION DE TESIS	\$120,000	UNICA VEZ	SPS C B	
* BIBLIOTECA	SERVICIO DE 9:00 A 16:00 LUNES A VIERNES	DIARIO	SPS C B H	
FINANCIAMIENTO PARA COMPRA DE PAVO	PAGO DE PAVO EN DOS QUINCENAS	ANUAL	SPS C B	
* DEPORTIVO SECOFI: INSCRIPCION	\$ 5000 50% DE CUOTAS	UNICA VEZ MENSUAL	SPS C B	
DESCUENTO EN LIBROS	VARIABLE	VARIABLE	SPS C B H	
DIA DE LA MADRE	BOND \$65,000 ONZA TROY DE PLATA	ANUAL	SPS C B	
DIA DEL EMPLEADO	1.ER VIERNES DEL MES DE NOVIEMBRE	ANUAL	SPS C B H	
DISTINCION POR ANTIGUEDAD	AÑOS SERV. PREMIO	ANUAL	SPS C B	
	35 \$1,000,000			
	30 \$ 750,000			
	25 RELOJ PULCERA			
	20 UN ANILLO DE ORO DE 14K			
	15 EN HOMBRES			
	15 DISTINTIVO DE ORO			
	15 EN MUJERES			
	DIJE DE ORO			
* DOTACION DE LECHE	96Lts COST \$36,000	MENSUAL	SPS C B	
* ESTANCIA INFANTIL (4)	SERVICIO GRATUITO		C B	
FONDO DE AHORRO	NIVEL TAB. %PORT. (BASE)	QUINCENAL	SPS C B	
	1-4 5.5			
	5-7 6.4			
	8-13 7.2			
	14-15 CUOTA FIJA \$27,785			
	(CONFIANZA)			
	1-4 5.5			
	5-7 6.4			
	8-15 7.2			
	16-19 CUOTA FIJA \$31,096			
	(S.P.S.) CUOTA FIJA \$31,096			

OBSERVACIONES:

(4).- DE ACUERDO AL CALENDARIO OFICIAL DE ESTANCIA, DESDE LOS 45 DIAS DE NACIDO HASTA LOS 5 AÑOS DE EDAD.

NOTA: (*) EN OFICINAS CENTRALES

ANEXO CAPITULO III

FIGURA 1 : CATALOGO INSTITUCIONAL DE PRESTACIONES DE CONASUPO



CATALOGO DE PRESTACIONES 1989.

Día Mes Año
21 12 89

GERENCIA DE PERSONAL

PRESTACIONES NO INTEGRADAS A LAS
CONDICIONES GENERALES DE TRABAJOHoja de
4 6

CONCEPTO	CANTIDAD-MONTO	PERIODICIDAD	BENEFICIARIOS	H.
FONDO DE RETIRO	NIVEL CONF. BASE	QUINCENAL	SPS C B	
	16-19 C/F			
	15 870 C/F			
	14 860 C/F			
	13 845 800			
	12 835 790			
	11 820 775			
	10 810 760			
	9 795 750			
	8 775 740			
	7 770 725			
	6 755 715			
	5 745 690			
	4 730 570			
	3 715 510			
2 635 455				
1 570 410				
C/F BASE \$800				
C/F CONFIANZA \$870				
C/F SPS \$870				
FOVISSSTE	LA INSTITUCION APORTA 5% SOBRE EL SUELDO BASE DE LOS EMPLEADOS	MENSUAL	SPS C B	
PREPARACION Y PROMOCION DE TORNEOS	VARIABLE	VARIABLE	SPS C B	
PREMIO NACIONAL DE ADMINISTRACION PUBLICA	1,330,000	ANUAL	C B	
* PREMIO POR GOLPEO (SOLO CAPTURISTAS)	GOLPEO MONTO	MENSUAL	C B	
40000				
A				
54999 \$2,000				
55000				
A				
64999 \$3,000				
65000 O MAS \$4,500				
PRESTAMO DE FONDO DE AHORRO ORDINARIO	HASTA 3 MESES DE SALARIO TABLADO CORRESPONDIENTE AL NIVEL 15 DEL TABLADOR DE CONFIANZA (\$2,590,500)	VARIABLE	SPS C B	
PRESTAMO URGENTE	SEGUN VIABILIDAD	VARIABLE	C B	

OBSERVACIONES:

NOTA: * (OFICINAS CENTRALES)

ANEXO CAPITULO III

FIGURA 1 : CATALOGO INSTITUCIONAL DE PRESTACIONES DE CONASUPO

CONCEPTO	CANTIDAD-MONTO	PERIODICIDAD	BENEFICIARIOS	H.
PREVISION SOCIAL MULTIPLE	\$16,650	QUINCENAL	C B	
SEGURO DE AUTOMOVIL POR FLOTILLA	CONASUPO SOLO REALIZA TRAMITES DE CONTRATACION	PAGO ANUAL POR EL EMPLEADO AL 100%	C B	
SEGURO DE VIDA PARA TODOS LOS S.P.S. POLIZA F10-124	SUMA ASEGURADA DE ACUERDO A NIVEL JERARQUICO	PAGO ANUAL RENOVACION DE POLIZA 1o ABR.	SPS	
* SEGURO DE VIDA CONTRA ACCIDENTES EN LA ESTANCIA INFANTIL POLIZA APE00408	DE ACUERDO A TABLA DE EVALUACION DE LA ASEGURADORA HIDALGO IMPORTE \$62,758	MIENTRAS QUE EL EMPLEADO LABORE EN LA COMPAÑIA PAGO ANUAL	PERSONAL DOCENTE ADMINISTRATIVO Y POBLACION INFANTIL.	
SEGURO DE VIDA PARA TODO EL PERSONAL (HASTA SUBJEFE DE DEPTO.) POLIZA GA500	CONASUPO CUBRE POR EMPLEADO \$2,038 SUMA ASEGURADA \$6,000,000	MENSUAL	C B	
SEGURO DE VIDA OBLIGATORIO PROVIDA COLECTIVO POL. PC0024	CONASUPO CUBRE POR EMPLEADO \$3,000 SUMA ASEGURADA \$3,000,000	MENSUAL	SPS C B	
SEGURO COLECTIVO DE RETIRO POLIZA GR0059	CONASUPO CUBRE POR EMPLEADO \$3,142 TRABAJADOR \$ 58.00	MENSUAL	SPS C B	
* SERVICIO MEDICO	SE PROPORCIONA SERVICIO A LOS EMPLEADOS EN HORAS DE LABORES	CONTINUO	SPS C B H	
SUBSIDIO POR INCAPACIDAD (IMSS)	EL TRABAJADOR COBRA INCAPACIDAD DIRECTAMENTE EN LA COMPAÑIA, APORTANDO UN 40% DEL TOTAL DEL SUELDO DESPUES DE 3ER DIA	CONTINUO	SPS C B	
VALE DEL DIA DEL EMPLEADO	\$20,000	ANUAL	SPS C B	
VALE ESPECIAL DE DICIEMBRE	\$30,000	ANUAL	SPS C B	
VALE DE JUGUETES Y FUNCION DEL DIA DEL NIÑO (SOLO PERSONAL QUE TIENE NIÑOS MENORES DE EDAD)	\$10,000	ANUAL	SPS C B	
OBSERVACIONES:				
* (OFICINAS CENTRALES)				

ANEXO CAPITULO III

FIGURA 1 : CATALOGO INSTITUCIONAL DE PRESTACIONES DE CONASUPO

CONCEPTO	CANTIDAD-MONTO	PERIODICIDAD	BENEFICIARIOS	H.
VALE DE JUGUETES Y FUNCION DEL DIA DE REYES (SOLO PERSONAL QUE TIENE NIROS MENORES DE EDAD)	\$15,000	ANUAL	SPS C B	
VALE NAVIDERO	\$30,000	ANUAL	SPS C B	

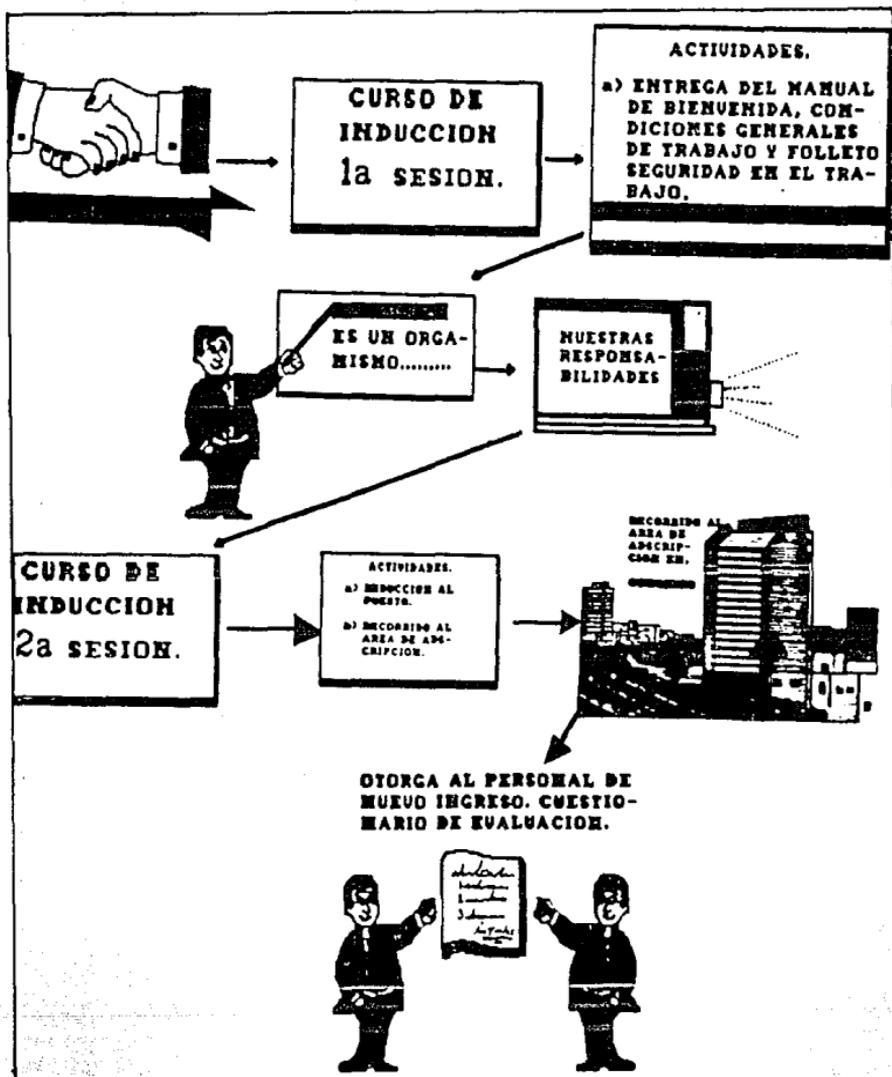
OBSERVACIONES:

NOTA:

- S.P.S: SERVIDORES PUBLICOS SUPERIORES
- B: BASE
- C: CONFIANZA
- H: HONORARIOS

ANEXO CAPITULO III

FIGURA 1 : CATALOGO INSTITUCIONAL DE PRESTACIONES DE CONASUPO



ANEXO CAPITULO IV

FIGURA 1 : DIAGRAMA GRAFICO DEL SISTEMA DE INDUCCION.

FORMATOS

NOTA: ACONTINUACION SE PRESENTAN ALGUNOS FORMATOS CONSIDERADOS SOLO DE CARACTER INFORMATIVO PARA FORTALECER LA INVESTIGACION.

A) DOCUMENTO QUE ACREDITA LA ASIGNACION DE LOS REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES POR PARTE DEL SINDICATO

FECHA: _____

DATOS Y DIRECCION DEL SINDICATO TITULAR DEL CONTRATO COLECTIVO

Con esta fecha comunicamos a usted que quedan designados como representantes de los trabajadores ante la comision mixta de capacitacion los señores :

Todo lo anterior en conformidad con lo establecido en el Artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo, en vigor y segun las facultades que esta representacion sindical tiene conformidad como representantes de los intereses de los trabajadores.

A T E N T A M E N T E

Secretario del Sindicato
Firma

(Este documento se dirigirá al representante de la empresa)

B) DOCUMENTO QUE ACREDITA SU SELECCION POR LA MAYORIA DE LOS TRABAJADORES (Cuando no existe Contrato Colectivo)

(DOCUMENTO DIRIGIDO A LA EMPRESA)

En los términos del Artículo 153-I de la Ley Federal del Trabajo, los trabajadores de este centro de trabajo denominado :

con domicilio en : _____, firmantes todos del padrón que se anexa, nos hemos reunido para nombrar a nuestros representantes ante la comisión mixta de capacitación que se constituirá para vigilar el plan que sobre el particular se llevo efecto, conforme el acuerdo celebrado con la empresa, en número de representantes a elegir será de _____ con igual número de suplentes. Su duración en el cargo será de _____ años a partir de la fecha de la constitución de la comisión mixta. (el tiempo en el cargo puede ser también indefinido).

Los representantes electos conocieron los lineamientos enunciados en la Ley Federal del Trabajo sobre el particular y el cargo que representaron.

A continuación se citan :

REPRESENTANTES PROPIETARIOS

REPRESENTANTES SUPLENTE

1)

1)

2)

2)

3)

3)

LOS TRABAJADORES QUE INTERVENIMOS FIRMAMOS ESTE DOCUMENTO PARA DAR CONSTANCIA DE NUESTRA PARTICIPACION :

PRESIDENTE DE LA REUNION

SECRETARIO

TRABAJADORES DE LA EMPRESA REPRESENTANTES EN ESTA REUNION :

NOMBRE

R.F.C

FIRMA

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

NOTA : Se anexa lista firmada por los trabajadores y con el registro federal de causantes de cada uno.

C) DOCUMENTO QUE ACREDITA LA ASIGNACION DE REPRESENTANTES PATRONALES
(P R O Y E C T O)

(Firma del representante de la empresa y nombre)

México, D.F. a _____

En los términos del Artículo 153-I de la Ley Federal del trabajo y por reunir los requisitos establecidos :

- a. Ser mayor de edad
- b. Saber leer y escribir
- c. Poseer conocimientos técnicos sobre las labores y procesos tecnológicos propios de la empresa.

designo(namos) como representantes patronales de la empresa _____

con domicilio en : _____

a los señores :

REPRESENTANTES PROPIETARIOS

REPRESENTANTES SUPLENTEs

1.-

1.-

2.-

2.-

3.-

3.-

El período acordado con los trabajadores para el cual fungirán como representantes patronales será de _____ años. (puede acordarse tiempo indeterminado).

Para que surta los efectos del caso se firma este documento por quienes han tomado parte, protestando el cargo quienes han sido designados.

NOMBRE

FIRMA

D) ACTA CONSTITUTIVA DE LA COMISION MIXTA DE CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO
(proyecto)

Para el efecto de constituir la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la empresa _____ con domicilio en _____ se reunieron los representantes electos de los trabajadores y los representantes designados por los patrones, quienes acreditaron sus respectivas personalidades con los documentos correspondientes y que figuran como anexo.

Posteriormente se procedió a elegir el Presidente y el Secretario, habiendo sido electos los señores :

PRESIDENTE : _____

SECRETARIO: _____

Una vez electo el Presidente propuso declarar constituida la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento de la Empresa, habiendo unanimidad en la aceptación de la propuesta.

A continuación se propusieron diferentes proyectos sobre las bases generales de funcionamiento de la comisión, los cuales, después de los análisis de rigor fue aprobado en los términos en que anexa a este figurando como parte de la misma y conteniendo también las firmas de los presentes.

PRESIDENTE

SECRETARIO

Una vez terminada la asamblea se procedió a levantar acta, siendo las _____ horas del día _____ de _____ de 19 _____ en la ciudad de _____, firmando para constancia los que participaron en esta Asamblea.

REPRESENTANTES DE LOS TRABAJADORES:

PROPIETARIOS:

SUPLENTE :

1.- _____

1.- _____

2.- _____

2.- _____

REPRESENTANTES DEL PATRON :

PROPIETARIOS:

SUPLENTE

1.- _____

1.- _____

2.- _____

2.- _____

**CUESTIONARIO
DE
INTERESES Y NECESIDADES**

CUESTIONARIO DE INTERESES Y NECESIDADES

1.- DATOS GENERALES :

NOMBRE : _____

APELLIDO PATERNO APELLIDO MATERNO NOMBRE (S)

EDAD _____ SEXO _____ ESTADO CIVIL _____

ESCOLARIDAD MAXIMA _____

TRABAJO ACTUAL _____

PUESTO QUE DESEMPEÑA _____

SUELDO _____ OTROS INGRESOS _____

ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO _____

TRABAJO ANTERIOR _____

(EMPRESA Y PUESTO) _____

ANTIGÜEDAD EN EL MISMO _____

DEPENDIENTES ECONOMICOS (NUMERO) _____

RELACION DE PARENTESCO _____

HABITACION

_____ CASA PROPIA

_____ DEPTO. PROPIO

HABITACION

_____ CASA RENTADA

_____ DEPTO. RENTADO

_____ CASA DE UN FAMILIAR

II. PREGUNTAS ABIERTAS :

1.- POR QUE TRABAJA EN ESTA EMPRESA ?

2.- QUE ESPERA DE SU TRABAJO ?

3.- QUE ES LO QUE MAS LE AGRADA DE SU TRABAJO?

4.- QUE ES LO QUE MAS LE DESAGRADA DE SU TRABAJO?

III. PREFERENCIAS :

**1.- LO QUE MAS DESEA USTED EN LA VIDA ES :
(MARQUE LA IMPORTANCIA QUE LE DA A CADA UNO DE LOS SIGUIENTES LOGROS
ASPIRACIONES O METAS EN LA VIDA)**

**CONTESTE TODAS
LAS POSIBILIDADES**

FUNDAMENTAL

**MUY
IMPORTANTE**

**POCO
IMPORTANTE**

**NO LE
INTERESA**

- 1. ESTAR FELIZ Y
SATISFECHO**
- 2. DECUBRIR O
ELABORAR UN PRODUCTO**
- 3. AYUDAR A QUIEN
ESTA EN APUROS**
- 4. TENER AUTORIDAD
SOBRE MUCHA GENTE**
- 5. SER CAPAZ EN MI
CAMPO DE ESTUDIO**
- 6. SER ALGUIEN
IMPORTANTE**
- 7. SER UN ATLETA
DESTACADO**
- 8. HACERME FAMASO**
- 9. SER EL LIDER DE MI
GRUPO**
- 10. TENER INFLUENCIAS
EN LOS ASUNTOS PUBLICOS**
- 11. ESCRIBIR OBRAS DE
TEMAS CIENTIFICOS**
- 12. SER UN AUTENTICO
ESPECIALIZADO.**
- 13. SER UN ESCRITOR DE
OBRAS LITERARIAS**

FUNDAMENTAL	MUY IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NO LE INTERESA
-------------	-------------------	--------------------	-------------------

14. LEER MUCHO

15. TRABAJAR EN LO
QUE SE PRESENTE

16. GANAR MUCHO DINERO
COMO SE PUEDA

17. CREAR OBRAS
ARTISTICAS (ESCUPTURAS
PINTURAS, DECORACIONES
ETC.)

18. SER UN COMPOSITOR

19. SER UN BUEN MUSICO

20. SER GERENTE DE UN
BANCO

21. DEDICARME A LOS
NEGOCIOS

22. SER EXPERTO EN
FINANZAS

23. TENER UN NEGOCIO
PARTICULAR

24. CASARME Y TENER
FAMILIA

25. VIVIR SOLO Y
GOZAR LA VIDA

26. VIVIR DEPENDIENDO
DE ALGUIEN.

2.- CLASIFIQUESE COMO PIENSA, QUÉ ES USTED, ACTUALMENTE. DÉ LA APRECIACION LO MAS PRECISA QUE PUEDA TAL Y COMO SE CONSIDERE EN LA COMPARACION CON OTRAS PERSONAS DE SU EDAD.

CAPACIDADES	SUPERIOR	POR ENCIMA DE LOS DEMAS	IGUAL A LOS DEMAM	INFERIOR A LOS DEMAS
ARTISTICAS				
BUROCRATICAS				
CIENTIFICAS				
INTELECTUALES				
MATEMATICOS				
MECANICAS				
PARA INVESTIGAR				
PARA LAS RELACIONES				
SOCIALES				
COOPERACION				
CONSERVADOR				
COMPRESION DE SI MISMOS				
COMPRESION DE LOS DEMAM				
DISTRAIDOS				
FACILIDAD DE PALABRA				
GUSTO DE AYUDAR A LOS DEMAM				
LIDERAZGO				
POPULARIDAD CON EL SEXO OPUESTO				
PULCRIDAD				
RECTITUD				

3.- SELECCIONE LOS DIEZ ADJETIVOS QUE DESCRIBEN MEJOR SU PERSONALIDAD. TRATE DE HACERLO TAL COMO ES, NO COMO QUISIERA SER O COMO CREEE QUE PIENSAN O LE DICEN OTRAS PERSONAS QUE ES. JERARQUICE SU ELECCION NUMERANDOLAS DEL 1 AL 10, COMENZANDO POR LA QUE MEJOR LO DESCRIBA.

_____	ARROGANTE	_____	CONFORMISTA	_____	DINAMICO
_____	AMISTOSO	_____	CONCIENZUDO	_____	EFICIENTE
_____	AMABLE	_____	CURIOSO	_____	ESTABLE
_____	BUENAZO	_____	CULTO	_____	ESFORZADO
_____	CAPAZ	_____	CUMPLIDO	_____	FUERTE
_____	CORRIENTE	_____	DISCUTIDOR	_____	FEMENINO
_____	INSENSIBLE	_____	HURANO	_____	INFLEXIBLE
_____	IRRITABLE	_____	INTROVERTIDO	_____	INTUITIVO
_____	IDEALISTA	_____	INCONFORME	_____	IMPOPULAR
_____	PRACTICO	_____	MODESTO	_____	ORIGINAL
_____	REBELDE	_____	PESIMISTA	_____	PACIENTE
_____	DEPENDIENTE	_____	RESPONSABLE	_____	RESERVADO
_____	VANDAL	_____	GENEROSO	_____	SUSPICAZ

4.- MARQUE CON UNA X LA APRECIACION QUE TIENE USTED DE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES OCUPACIONES :

NO ME GUSTA
Y NO LO TALVEZ LO
HARIA HARIA

TALVEZ ME
GUSTARIA
PERO NO LO
CONOZCO

ME GUSTA
PERO NO Y TRATARIA
LO HARIA DE HACERLO

TRABAJADOR AL
AIRE LIBRE

NEGOCIANTE

MECANICO

CONDUCTOR DE
AUTOMOVILES

MILITAR

TECNICO
ESPECIALIZADO

PROFESOR
UNIVERSITARIO

SERVIDOR PUBLICO

ESCRITOR

RELIGIOSO

SERVICIO
Y BIENESTAR
SOCIAL

DE OFICINA

FINANCIERO

ADMINISTRADOR

VAGABUNDO

ARTESANO

ARTISTA CREATIVO

5.- IGUAL QUE EL ANTERIOR DE LOS SIGUIENTES ESTUDIOS

ME GUSTARIA Y NO LO HARIA	TALVEZ LO HARIA	TALVEZ ME GUSTARIA PERO NO LO HARIA	ME GUSTA PERO NO LO HARIA	Y TRATARIA DE HACERLO
AGRICOLA				
INDUSTRIALES				
SOCIALES				
COMERCIALES				
MUSICALES				
LITERARIOS				
DE ARTES PLASTICAS				
DE IDIOMAS				
DE ATLETISMO				
GINNASIA				
BOX				
HUMANIDADES				
CIENTIFICAS				
POLITICAS				
BIOLOGICAS				
FISICAS				
MATEMATICAS				

6.- NUMERE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES DE MODO QUE COLOQUE EL NUMERO UNO A LA ACTIVIDAD QUE MAS LE GUSTARIA HACER EN EL CASO DE TENER QUE REALIZAR ENTRE TODAS ELLAS, EL DOS A LA QUE LE GUSTARIA UN POCO MENOS Y ASI SUCESIVAMENTE HASTA DEJAR EL 7 A LA QUE MENOS LE GUSTARIA HACER

LEER Y MEDITAR PARA RESOLVER EL PROBLEMA _____

ANOTAR DATOS Y HACER COMPUTOS _____

TENER UNA POSICION PODEROSA _____

ENSEÑAR A AYUDAR A LOS DEMAS _____

TRABAJAR MANUALMENTE CON HERRAMIENTAS, EQUIPO, O APARATOS _____

TRABAJAR EN LA INVESTIGACION DE LABORATORIO _____

USAR EL TALENTO ARTISTICO _____

7.- IGUAL QUE EL ANTERIOR. PONGA EL NUMERO 1 A LA QUE MENOS LE GUSTARIA HACER, Y ASI SUCESIVAMENTE HASTA DEJAR EL NUMERO 9 A LA QUE LE CAUSARIA MENOS REPUGNANCIA REALIZAR.

TENER UNA POSICION DE Poca RESPONSABILIDAD _____

PREPARAR UN LIBRO DE TEXTO O DE ALGUN TEMA ABSTRACTO _____

ENSEÑAR A LOS QUE NO SABEN _____

LLEVAR REGISTROS EXACTOS Y COMPLEJOS _____

PERSUADIR O GUIAR A ALGUIEN SOBRE ALGUN CURSO ACTIVO _____

ESCRIBIR UN POEMA _____

HACER ALGO QUE EXIJA PACIENCIA Y PRECISION _____

PARTICIPAR EN ACTIVIDADES SOCIALES MUY FORMALES _____

8.- MENCIONE LOS ESTUDIOS QUE LE GUSTARIA SEGUIR AHORA:

9.- MENCIONE EL TRABAJO QUE LE GUSTARIA TENER AHORA:

10.- MENCIONE LOS PROMEDIOS O RECONOCIMIENTOS QUE HA LOGRADO ANTERIOR MENTE :

EN LA ESCUELA

EN EL TRABAJO

EN CURSOS

FECHA