

83  
zej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**MOTIVACION DE PERSONAL PUBLICO**

**T E S I S**  
PARA OBTENER EL TITULO DE :  
**LICENCIADO EN CIENCIAS**  
**POLITICAS Y ADMINISTRACION**  
**P U B L I C A**  
**(ADMINISTRACION PUBLICA)**  
**P R E S E N T A :**

**RAFAEL ANGEL MORALES PONCE DE LEON**

MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **DEDICATORIA**

**A DIOS QUE ME HA  
ENSEÑADO LA FELICIDAD  
EL AMOR Y LA SALUD.**

### **A MIS PADRES :**

**POR TODO LO QUE SOY , SU  
AMOR , PASIENCIA ,  
COMPRESION Y LA  
CONFIANZA QUE SIEMPRE ME  
HAN TENIDO , PORQUE SI HAY  
ALGUIEN A LOS QUE LES DEBA  
LO QUE SOY SON A USTEDES .**

### **A MIS HERMANOS :**

**ROBERTO , RICARDO Y  
MAFER POR TODO EL  
APOYO Y LA COMPRESION  
QUE ME HAN TENIDO**

**A MIS FAMILIARES COMPAÑEROS  
Y AMIGOS QUE ME APOYARON Y  
MOTIVARON PARA LA TERMINACION  
DE MIS ESTUDIOS EN ESPECIAL A:**

**MI ABUELITA ELVIRA Y A MI TIA  
PITALU .**

## INDICE

### MOTIVACION DE PERSONAL PUBLICO

		CAPITULO I	
	INTRODUCCION		6
1.1	ADMINISTRACIÓN		14
1.2	ADMINISTRACIÓN PUBLICA		15
1.3	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL		21
1.4	FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PUBLICO		23
1.5	LA ADMINISTRACIÓN Y EL DESARROLLO DE PERSONAL PUBLICO		42
1.6	LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL AL SERVICIO DEL ESTADO		47

### CAPITULO II

		MOTIVACION	
2.1	CONCEPTO MOTIVACIÓN		52
2.2	DISTINTAS ESCUELAS ENFOCADAS A LA MOTIVACION		54
2.2.1	- Mc. Gregor		54
2.2.2	- Maslow		59
2.2.3	- Herzerg		61

2.2.4	- Mac. Clellan	64
2.2.5	características de las diferentes teorías	67
2.3	DIFERENTES FORMAS DE CONDUCTAS	72
2.3.1	estimulo	73
2.3.2	reforzador de una conducta	75
2.3.3	reforzador positivo	77
2.3.4	reforzador negativo	79
2.3.5	reforzador condicionado	80
2.3.6	elementos de los reforzadores	82
2.3.7	concepto de extinción	83
2.3.8	control adversivo	83
2.3.9	el castigo	84
2.4	MOTIVACION DE GRUPOS	84
2.4.1	la estructura informal de la organización	86
2.4.2	proceso motivacionales en los grupos	88
2.4.3	dirección de la acción del grupo	89
2.4.4	aspiración de grupos	91
2.4.5	motivación individual - aspiración grupales	92
2.4.6	influencia de las variables externas sobre las metas de grupo	92
2.4.7	consecuencias de las metas de grupo	94
2.4.8	motivos personales	95
2.4.9	grado de aspiración	96
2.4.10	motivos sociales dentro de la organización	97
2.4.11	grupos sanos y grupos enfermos	98

2.4.12	técnicas grupales	100
2.5	PROCESO DE DECISION	101
2.5.1	subfaces de la decisión	103
2.5.2	variables controlables y no controlables que intervienen en la toma de decisiones	105
2.5.3	diferencia motivo - necesidad	107
2.6	MOTIVOS QUE GENERAN CONFLICTOS EN LA MOTIVACION	109
2.6.1	tensión	109
2.6.2	frustración	111
2.6.3	conflicto	114
2.6.4	stress	117
2.6.5	presión	119
2.6.6	ajuste psicológico	120
2.6.7	agresión	121
2.6.8	ansiedad	123
2.7	MOTIVOS SOCIALES	124
2.7.1	motivos sociales en la organización	126
2.7.2	PERSPECTIVAS DE LOS PROGRAMAS MOTIVACIONALES PARA LOS SERVIDOR PUBLICO .	128

**CAPITULO III****LA MOTIVACION DEL PERSONAL PUBLICO**

<b>3.1</b>	<b>LA MOTIVACION DEL PERSONAL PUBLICO</b>	<b>137</b>
<b>3.1.1</b>	<b>motivación o manipulación</b>	<b>139</b>
<b>3.1.2</b>	<b>factores de la motivación</b>	<b>142</b>
<b>3.2</b>	<b>LA MOTIVACION Y EL PERSONAL PUBLICO EN MEXICO</b>	<b>148</b>
<b>CONCLUSIONES</b>		<b>162</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		<b>170</b>

## INTRODUCCION

Aunque pueda ser presuntuoso comenzar por escribir sobre mí mismo , me parece que para aclarar el propósito de este escrito sería apropiado explicar cómo me inicié y por qué realicé el estudio . Al encontrarme a la mitad de la carrera en Ciencias Políticas y Administración Pública , la idea de entrar a trabajar dentro de la misma ( en el gobierno ) se hizo una necesidad , me vi obligado a pedir ayuda a un amigo que estaba trabajando en la Delegación Cuauhtémoc solo así pude ingresar al gobierno ( por medio de recomendación ) , así conseguí mi primer empleo dentro de la administración pública . Al ingresar en el área de recursos humanos de dicha delegación lo único que presenté fue mi documentación personal para poder darme de alta , pero no tuve ninguna entrevista , mucho menos llene una hoja de solicitud de empleo , fue cuando me di cuenta que en la administración pública influyen algunos aspectos que interfieren con lo que debería de ser una buena administración . La plaza a la cual ingresé era analista de información en la oficina de supervisión de personal en la Subdirección de Recursos Humanos , en la cual encontré que no había métodos para el desarrollo del trabajo ( manuales de organización y procedimientos, organigramas , flujo gramas , formatos de trabajo etc.) necesarios para poder

funcionar con orden eficiencia y eficacia , los cuales se implementaron en mi estancia en esa oficina , pero lo que más me llamó la atención fue la actitud de los empleados que laboran en dicho centro , y era el maltrato que daban a los mismos empleados , ya que en esta oficina se encargan de la atención del personal que presta sus servicios en la propia institución , fue cuando me di cuenta que había que emplear algún método administrativo para cambiar la actitud de los servidores públicos , empecé a investigar el modo de cómo influir en el empleado público para que incrementara su nivel de trabajo y sobre todo la calidad de éste , encontré que la motivación puede ser el arma para cambiar la imagen de estos .

Al desempeñar varios puestos en la delegación que tenían que ver con el manejo del personal ( servidores públicos ) , llegué a la conclusión que el elemento humano es indispensable en cualquier organización para alcanzar los objetivos trazados . Creo que la misión del Gobierno es dirigir organizar y promover a la sociedad buscando su desarrollo y bienestar integral , formando un equipo de trabajo eficaz con un espíritu de servicio y de un profundo respeto por aquéllos a quienes sirve , con honestidad , congruencia y lealtad . La importancia de la labor del servidor público demanda que se desempeñe con estricto

apego a las normas morales , con un acentuado espíritu de servicio , de los empleados públicos depende la existencia de la misma sociedad ; asegurar la prestación de los servicios públicos y procurar el bienestar de la sociedad y de las personas que la integran , por ello hay que crear una mística del servicio público , que puede ser la identificación y la adhesión con las tareas que se realizan y con los fines que a través de ellas se pretenden alcanzar.

Creo que con la motivación de personal puede ser el medio por el cual se puede elevar y mejorar el trabajo , tanto individual como de conjunto , es tratar que el empleado público cumpla con sus tareas con eficacia y eficiencia , es comprender a cada persona para que cubran todas sus necesidades . Mientras en México funciona el sistema de servicio civil de carrera ( plan nacional de desarrollo 1995-2000) se debe de empezar por lo que ya existe en el país , tratando de implementar otros sistemas ( como lo es la motivación del empleado público ) , ya que sería imposible tratar de regresar a la etapa de selección de personal que es la principio de la creación del servicio civil de carrera , por que hacer exámenes rigurosos ocasionaría una alta movilización del empleado en el sector público , además de encontrar que muchos de ellos no

estarían en la posibilidad de tener los cargos públicos que actualmente ocupan .

La administración de personal público pretende realizar un aprovechamiento del cien por ciento de las capacidades , habilidades potenciales y experiencias de cada sujeto que integra y pertenece a una organización de trabajo , siendo coherentes tanto con la normatividad , como con la política y la cultura de la organización y del sujeto . La productividad , eficiencias y calidad que tengan un servidor público al desarrollar su trabajo , así como el grado de responsabilidad con la que desarrolle su tarea , será el resultado de la motivación que los administradores de personal público puedan ofrecer a estos .

La funcionalidad y la calidad que se pueden dar en una institución no solamente tienen su origen en la tecnología con la que se esté trabajando , sino en la administración y desarrollo de todas las habilidades y capacidades que tenga el material humano de cada institución , así como de los recursos materiales con lo que cuente , para que los servicios , se logren a la par con los objetivos generales de las instituciones . El servicio oportuno , eficiente y rápido no es suficiente para que el solicitante del servicio califique éste como de calidad ; el trato , la

primera impresión del sujeto que atienda a la persona , la atención en el servicio es lo que hará que se le solicite un servicio con calidad . La sociedad califica al servidor público , con los siguientes calificativos como ineptos , flojos , etc. Por esto creo que es de suma importancia el estudio de la motivación de personal público y así poder cambiar su imagen , el desarrollo del factor motivacional es una tarea importante que debería realizar cualquier jefe que tenga a su cargo personal público dentro de cualquier institución .

Esta actividad es algo que las instituciones no deben pasar por alto y mucho menos hacerlo a la ligera sólo para cubrir un requisito , puesto que a mi manera de pensar es la base primordial para alcanzar una efectividad mayor , tanto en el servicio , como en la formación de un ambiente de trabajo agradable , el objetivo principal del desarrollo de personal y sobre todo de la motivación es el crecimiento armónico entre los cambios tecnológicos y la administrativos de la organización , desarrollando las capacidades de los trabajadores para realizar sus labores , con la intención de formar un gobierno que día a día vaya creciendo de manera uniforme .

Las instituciones educativas , organizaciones gubernamentales y privadas deberían de estudiar este fenómeno más afondo , ya que puede ser la solución a corto y mediano plazos para una mejor administración pública mientras se logra llegar a la meta que se trazaron el Plan Nacional de Desarrollo 1995 - 2000 creando el servicio civil de carrera mejorando con ello la imagen del gobierno , el problema básico de las instituciones en el desarrollo del empleado es lograr que se unifiquen las motivaciones personales del trabajador con las metas y objetivos generales de la institución , para que el desarrollo de personal conlleve de manera conjunta el avance total de la institución con calidad en cada una de las actividades específicas del servicio .

El primer capítulo se presentan algunas definiciones: administración , administración pública y administración de personal , también se habla de la administración y el desarrollo de personal público , analizando la relación laboral entre el Estado y los servidores públicos , se presenta también una semblanza histórica para configurar un servicio civil en México , en otro apartado encontramos la administración de personal al servicio del Estado en el cual hablamos de factor humano dentro del Estado .

En el segundo capítulo encontramos el estudio de la motivación y los factores que pueden generar o desalentar este fenómeno . Se define el concepto de motivación , además del estudio de las más aceptadas escuelas de la motivación , se mencionan diferentes formas de conductas de los empleados , en este capítulo encontramos la motivación de grupos y el estudio de estos , el proceso de decisión y conceptos afines de la motivación entre ellos la tensión , la frustración , conflicto , el stress , la presión y el ajuste psicológico , se mencionan otros motivos que generan conflictos tales como la agresión y la ansiedad , y por último se presentan las perspectivas de los programas motivacionales .

En el tercer capítulo hablamos de la motivación del personal público , mencionando la importancia que tiene el administrador de personal , se analiza si se hace una motivación o una manipulación del personal al tratar de influir en las conductas de estos , se estudian factores de la motivación : biológicos , psicológicos , sociológicos y culturales y se analiza el porqué no se ha podido llevar a cabo la motivación de personal , hablando de las técnicas administrativas como son : clasificación del puesto , el reclutamiento y la selección . En otro apartado encontramos la motivación y el personal público en México en el cual

describimos y analizamos su comportamiento del empleado público . Por último encontramos las conclusiones a las cuales llegamos a a través del estudio y damos algunas recomendaciones para la implementación de la motivación en el sector público .

Creo que como Administradores Públicos debemos de buscar métodos para que mejore la relación entre el Estado y la Sociedad tomando en cuenta que en la actualidad la sociedad modifica o intenta modificar la relación con el Estado , el gobierno y la administración. deja de ser una sociedad pasiva y empieza a exigir tanto servicios de mejor calidad como un comportamiento menos arbitrario e ineficaz por parte de la administración .

# MOTIVACIÓN DE PERSONAL PUBLICO

## CAPITULO I

### 1.1. ADMINISTRACION

El significado etimológico de la palabra administración viene del latín administratione que significa acción de administrar y el término administrar esta compuesta por AD y MINISTRARE, que significa conjuntamente " servir ", llevando implícito en su sentido, que es una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir.

Cuando se habla de administración siempre debemos de pensar en el " ser humano " , por lo tanto sumarlo en referencia , principio , medio y fin y con su dinamismo que le da él , sino también con principio y meta . Por lo tanto la administración da los lineamientos necesarios para que los administradores utilicen técnicas ( planear , organizar , ejecutar y controlar ) para poder racionalizar los esfuerzos tanto económicos , materiales y humanos .

De acuerdo con lo anterior deducimos que la administración utiliza técnicas administrativas para llegar a las metas planeadas en cualquier organización y con ellas lograr que nuestros recursos sean aprovechados al máximo , estos recursos pueden ser financieros , materiales y/o técnicos y humanos .

### 1.2 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

#### CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Analizaremos varios conceptos de administración pública , con los cuales tratamos de cubrir los aspectos mas importantes para poder definir este tema .

LUTHER GULICK : " Entiende la administración pública como la división de la ciencia política y como una de las ciencias sociales que se refiere a hacer cosas, entender relaciones, preferir efecto e influir resultados, en tanto haya personas trabajando conjuntamente para un propósito común. La administración pública es aquella parte de la ciencia de la administración que tiene que ver con el gobierno, y, por lo tanto, se ocupa principalmente de la rama ejecutiva, donde se hace el trabajo del gobierno,

aunque evidentemente hay problemas administrativos también en relación con las ramas legislativa y judicial. La administración pública es, pues, una división de la ciencia política y una de la ciencias sociales."<sup>1</sup>

FRANCISCO LÓPEZ ALVAREZ : " El arte de la administración pública es la coordinación y control de gran número de personas bajo una dirección inteligente para alcanzar algún propósito u objetivo. Es el arte dinámico de agrupar las disposiciones, fuerzas y elementos dispersos para alcanzar una meta."<sup>2</sup>

MARCHALL E. DIMOCK : "... desde el punto de vista de la estructura del gobierno, la administración pública se ocupa del estudio y la práctica de aquellas cuestiones cuya realización está a cargo del Derecho y la Política. Una vez que la legislatura aprueba una política y la convierte en ley y luego que el poder legislativo define y delimita el derecho, las funciones gubernativas restantes quedan a cargo de la administración pública ."<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MARTINEZ SILVA MARIO coordinador . Diccionario de Política y Administración Pública vol. II. México Ed. Colegio de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública A.C. 1991 p 158 .

<sup>2</sup> CAMARENA FRANCISCO . Facultad de Ciencias Políticas y Sociales Apuntes de la materia de Administración de personal público .

<sup>3</sup> ibid

El mismo autor sostiene que "... el estudio de la administración pública se refiere al QUE y COMO de lo que el gobierno hace "4 , considerando el " qué " como la substancia y el conocimiento técnico y al " cómo " igual a las técnicas de gerencia.

En sentido formal la administración pública es el conjunto de órdenes internas y procedimientos del Poder Ejecutivo y de la protección jurídica que asiste a las partes, personas físicas o morales respecto a la acción del ejecutivo.

En sentido amplio, la administración pública es la actividad del Estado para la realización de sus fines necesarios y contingentes. Es actividad de los tres poderes.

En sentido estricto, es la actividad del poder Ejecutivo en la realización de los fines del Estado que le corresponden en razón de su competencia.

PEDRO MUÑOZ AMATO: " Puede intentarse una definición amplia en el sentido de que la administración pública es

---

4 ibid

todo el sistema de Gobierno, todo el conjunto de ideas, actitudes, normas, procesos, instituciones y otras formas de conducta humana que determinan cómo se distribuye y ejerce la autoridad política, cómo se atienden los intereses públicos ."<sup>5</sup>

" Es la fase del gobierno que consta de la ordenación cooperativa de personas, mediante la planificación , organización, educación y dirección de su conducta, para la realización de los fines del sistema político ".<sup>6</sup>

JOSÉ GALVAN ESCOBEDO: " La administración pública es, pues la ejecución y observancia de la política gubernamental, según ha sido delineada por las autoridades competentes, y por lo tanto, a ella conciernen los problemas, poderes, organización y técnicas que lleva implícita la aplicación de las leyes y políticas formuladas por las dependencias gubernamentales encargadas de ello. La administración pública es la ley en acción; es la parte ejecutiva del gobierno "<sup>7</sup>.

Así encontramos que la mayoría de la sociedad clasifica a la administración pública con una imagen mala , de

---

<sup>5</sup> ibid

<sup>6</sup> ibid

<sup>7</sup> ibid

burocracia de empleo subordinado , procedual ( malo) , de ventanilla y papeleo , con lo cual para mejorar hay que incorporar decisiones públicas mas eficaces , una buena planeación administrativa , que contribuyan a quitar la mala imagen y poder presentar el abandono desolador de problemas y defectos públicos , este es el reto de la administración pública. Principalmente para la administración de personal público , ya que estos son la imagen del gobierno y es la representación de este, es la parte sustentable de la administración pública , por ello es necesario mejorar la imagen del servidor público y de la burocracia .

La burocracia pública como forma de organización existe en casi todas las naciones - estado del mundo , estas comparten ciertas características estructurales , muestran variaciones de conducta que reflejan la adaptación al ambiente político dentro del cual funcionan , se convierte en forma dominante de ejercer la autoridad política en países en vías de desarrollo , los burócratas de rango más elevado muestran una notable tendencia a ser miembros de la élite política , la dirección política se convierte más y más en monopolio burocrático y mientras sucede esto los burócratas con ello dan preferencia a sus interese de grupo, con esto pierde su capacidad de utilizar en forma

productiva los recursos disponibles , para el beneficio de la sociedad la cual deben servir y no servirse de ella . El problema de los salarios poco competitivos , trae como consecuencia dor puntos relevantes : " La descapitalización de los recursos humanos , dentro del sector público cada día atraemos gente con menos aptitudes o calificaciones y , algo muy importante , generamos o provocamos conductas ilícitas dentro del sector . Lo anterior significa que el servidor público que ingresa al puesto tiene como expectativa servirse a sí mismo , y no servir , así como aprovechar la oportunidad de tener un puesto donde pueda tomar decisiones y afectar muchos intereses "8 . Los burócratas de menor grado político sirven para realizar tareas que mandan sus superiores ( burócratas de mayor rango ) , si estos saben lo que quieren y son capaces de imponer su voluntad a estos servidores públicos , se puede llegar a los objetivos y metas de la institución . La corrupción se vuelve institucional cuando los empleados del gobierno gozan de puestos que les permiten extorsionar , parte de estos ingresos extras deben pasarse a los superiores , en pocas palabras , protegen la prodigalidad y aseguran el bienestar de la élite burocrática .

---

8 IBARRA PONCE DE LEON LUIS GUILLERMO . La Organización de la Administración Pública ante los nuevos retos del Estado México Ed. INAP p 110

Lo anterior nos conduce al nepotismo , ya que se constituye una manera de reclutamiento en que las consideraciones de familia dominan a los nombramientos aqui encontramos el problema de no llevar acabo las técnicas de administración de personal , ya que en puestos claves de la administración pública , se venden o se da preferencia para cubrir dichos puestos .

### 1.3 ADMINISTRACION DE PERSONAL

#### CONCEPTO DE ADMINISTRACION DE PERSONAL

PEDRO MUÑOZ AMATO<sup>9</sup> . " La administración de personal como núcleo de la administración consiste en la selección, educación, y armonización de los funcionarios para que sus actuaciones conduzcan con la mayor eficiencia posible el cumplimiento de las finalidades del gobierno "10.

---

<sup>9</sup> Prestigiado profesor Centro Americano aseguró que toda administración ( pública o privada ) es administración de personal por cuanto las cuestiones administrativas en última referencia se pueden y se deben reducir siempre a sus elementos humanos  
MUÑOZ AMATO PEDRO . Introducción a la Administración Pública Tomo II México Ed. fondo de cultura económica 1962 p 11

<sup>10</sup> MUÑOZ AMATO PEDRO . Introducción a la Administración Pública Tomo II México Ed. fondo de cultura económica 1962 p 20 .

La administración de personal, su principal función es la responsabilidad de obtener el mejor aprovechamiento de los recursos humanos que laboran en el sector público, que se conocen despectivamente con el nombre de burocracia . El objetivo de la administración de personal es " optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos , dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrescan la disponibilidad y utilización congruente de los recursos materiales , financieros y tecnológicos , con la satisfacción tanto de los objetivos institucionales cuanto de los intereses y aspiraciones legítimos de los trabajadores "<sup>11</sup>

Una de las principales exigencias dentro de cualquier organismo público es la administración de personal , puesto que la eficiencia en la gestión en la administración pública , depende primordialmente de la capacidad de las personas empleadas por el estado .

---

<sup>11</sup> DUHALT KRAUSS MIGUEL . La Administración de Personal en el Sector Público . México Ed. INAP. 1972 p 17

1.4 FUNCIONES DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL  
PUBLICO .

No existe un acuerdo entre los estudiosos de este tema, de cuales son las funciones específicas para llevar acabo sus objetivos, que la administración de personal público requiere para su desarrollo, ya que cada autor destaca o ignora materias en la medida de sus propios intereses. Sin embargo, se puede adoptar de manera convencional el siguiente agrupamiento :

- Clasificación de puestos ,
- Reclutamiento ,
- Selección ,
- Admisión ,
- Inducción ,
- Remuneración y Prestaciones ,
- Higiene y Seguridad ,
- Movilidad ,
- Relaciones laborales , y
- Separaciones ,
- Desarrollo .

Solamente mediante un manejo integral de la administración de personal público y la aceptación de todas

las funciones ya mencionadas, podrán obtenerse resultados satisfactorios en el ejercicio.

#### CLASIFICACIÓN DE PUESTOS.

La descripción y la valuación de puesto constituye una de las fases más importantes de un sistema de administración de personal público, esta función consiste en el análisis, descripción y valuación de los puestos que conforman una estructura organizacional, a fin de conocer las características y obligaciones de cada uno de los puestos de la organización y, con base en ello, hacer una valoración equitativa entre todos los puestos para asignar retribuciones justas a quienes los ocupen.

" Valuación de puesto ... es la operación que determina el valor de un puesto en una organización en relación con otros puestos de la misma. empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos, incluyendo la relación de las descripciones, por medio de algún sistema diseñado para determinar el valor relativo de los puestos, o grupos de puestos. También incluye el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximos y mínimos para cada grupo de trabajo, con base en su valor

relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios "12 .

Se puede advertir, que la descripción en sí encierra todo un proceso, cuyos elementos principales son: el análisis de los puestos, incluyendo el estudio de sus diferentes componentes, descripciones y denominaciones de los mismo, valoración del puesto para determinar su valor con respecto a los demás cargos de la institución y el aspecto referente al estudio de sueldos y elaboración de la estructura salarial.

No existe una precisa delimitación entre las áreas de organización y las de administración de personal público para determinar a cuál obliga la responsabilidad de esta función, pero se considera conveniente incluirla dentro del ámbito de la administración, ya que en ocasiones podrá no contarse en la estructura con una área especializada en organización y, sin embargo, difícilmente podría prescindir de una, dedicada a las funciones de personal

---

<sup>12</sup> LANHANN E. Evaluación de puesto . Traducido por Eduardo Labaton México Ed. Compañía editorial . 1990 p 15 .

## RECLUTAMIENTO DE PERSONAL PUBLICO.

La doctrina administrativa reconoce que el reclutamiento de personal como proceso de promoción que tiene por finalidad atraer candidatos idóneos a la organización . Es un despliegue publicitario en busca del empleado. Es pues, un proceso que precede a la selección.

a) - Evaluar y seleccionar las fuentes potenciales de personal más idóneas.

b) - Atraer a los empleados potenciales utilizando los medios más adecuados.

El reclutamiento de personal dentro de la administración pública concluye su misión con el deposito por el candidato, en el departamento de personal.

Como ya se mencionó esta función consiste en la atracción de candidatos hacia la organización, para cubrir una plaza vacante o de nueva creación. En esta función se hace uso de medios de reclutamiento, como circulares, telefonemas, telegramas, oficios, anuncios en medios masivos de comunicación; etc. dirigidos hacia diversas fuentes de abastecimiento de candidatos, como son los centros de enseñanza, bolsa de trabajo, sindicatos, agencias de colocación, otras instituciones, etc.

El área de recursos humanos o de administración de personal público se entera de la necesidad de cubrir una plaza ya sea de reciente creación o vacante por medio de procedimientos ya institucionalizados, que pueden ser a través de una requisición, verbal o escrita, originada por el área que tiene la carencia o simplemente mediante el conocimiento de la separación del trabajador, por renuncia, cese, defunción, etc. Las diferentes fuentes de reclutamiento de candidatos son :

- La propia organización. Aunque en este sentido en muchas oficinas de personal público no le dan la importancia debida a este punto, es innegable la importancia y las ventajas que trae consigo esta fuente. ya que proporciona grandes beneficios a la organización y a sus trabajadores, ya que al tiempo que se agiliza el abastecimiento de candidatos y minimiza los costos de reclutamiento, selección, inducción, etc. También se hace justicia a los trabajadores y se les motiva ya que se garantiza la posibilidad de ser considerados para posibles promociones.

Por la falta de interés que demuestre la organización en esta fuente puede provocar problemas, ya que no lograríamos niveles adecuados de motivación entre el personal, incluso podemos provocar apatía o separación de hombres importantes y valiosos por no encontrar satisfacer

sus ambiciones de desarrollo, con consiguientes aumentos en los costos, representados por la realización de las funciones de reclutamiento, selección, etc.

Es necesario disponer de un inventario ( plantilla ) de personal permanentemente actualizada, además de que debe de ser práctico y que demuestre las capacidades y potenciales reales del trabajador, con ello cuando se conozca la necesidad de cubrir con una plaza contemos con esta útil herramienta de la administración de personal público de la cual debemos hacer valer para motivar al personal que este calificado.

- El sindicato se convierte en una fuente importante para las organizaciones que tienen pactado la cláusula de admisión, con la cual, la organización se obliga a contratar exclusivamente personal que pertenezca al sindicato. Generalmente se establecen disposiciones complementarias alrededor de la cláusula de admisión para reclutar candidatos directamente si el sindicato no lo provee, dentro de un tiempo razonable, esta fuente solo funciona con personal sindicalizado.

- Archivo de solicitudes o cartera, es integrada por solicitudes de empleo presentadas por candidatos, que en el momento no pudieron ser aprovechados.

- Los centros de enseñanza constituyen una fuente importante de abastecimiento de candidatos calificados, esta fuente establece beneficios tanto para la organización como para los centros de enseñanza, pero también tienen sus limitaciones, ya que el personal que es reclutado de esta fuente tendrá conocimientos teóricos pero no tendrán experiencia laboral.

- Las agencias de colocación es otra fuente de reclutamiento, puede ser de gran utilidad si las agencias cuentan con un buen sistema de evaluación de los candidatos, pero esta fuente puede elevar nuestros costos para la organización.

- Otras organizaciones también pueden funcionar como fuente de reclutamiento, ya que en muchos lugares se reúnen los responsables de las áreas los cuales intercambian información y sus archivos de solicitudes.

## SELECCIÓN DE PERSONAL.

Después de reclutar a los candidatos, hay que escoger al mas idóneo para cubrir la plaza vacante. Los elementos que se utilizan para la elección de candidatos son: hoja de solicitud de empleo, entrevistas, exámenes e investigaciones.

La hoja de solicitud, aquí encontraremos información de las características personales, de escolaridad, de experiencia y desarrollo laboral de los solicitantes.

Las entrevistas se realizan generalmente en el área de personal, previa presentación de exámenes, con el fin de verificar y ampliar la información de la hoja de solicitud, si es satisfactorio los resultados da paso a los exámenes.

Los exámenes se clasifican en :

- a) De conocimientos. Se comprueba si el candidato posee las bases teórico - prácticas.
- b) De aptitud. Se realizan para conocer los potenciales de los candidatos.
- c) De capacidad. Se determina las habilidades físicas y mentales para realizar actividades específicas.
- d) De inteligencia. Permiten conocer el grado de coeficiente intelectual.

e) De personalidad. Sirve para conocer el perfil psicológico.

f) Médico. Permite conocer el estado de salud de los candidatos.

#### ADMISIÓN.

Esta actividad consiste en la realización de actividades para la formalización de la relación laboral, entre el nuevo trabajador y la organización, así como aquellas que deben cumplirse por ley o por prestación especial de la organización.

" Si las condiciones de trabajo ya consta en los contratos colectivos aplicables, por disposición expresa de la ley, no será necesario el contrato individual de trabajo"<sup>13</sup> . Por lo que respecta a las organizaciones reguladas por el apartado B del artículo constitucional y su ley reglamentaria, la relación de trabajo se formaliza mediante la expedición de un nombramiento. lo mismo para los trabajadores de base que para los de confianza. El nombramiento es expedido por el titular de la organización,

---

<sup>13</sup> ARIAS GALICIA FERNANDO. Servicios y prestaciones México. Ed. Limusa 1977 . p 277

o por la persona que recaiga la respectiva delegación. Después de formalizar la relación laboral es necesario abrir un expediente al nuevo trabajador, gestionar su incorporación al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado ( ISSSTE ).

#### INDUCCIÓN.

Esta función consiste en la introducción del nuevo trabajador a la organización y al puesto que la corresponde desempeñar, es la integración del nuevo trabajador en un ambiente nuevo para él, si podemos de manera rápida y sin complicaciones, repercutirá en un mayor rendimiento y más alta motivación para el trabajo.

La inducción implica dar a conocer a los nuevos trabajadores los objetivos, planes, proyectos, estructura y funciones de la organización. También es la explicación clara de las funciones y obligaciones del puesto que deben desempeñar, así como los recursos de que disponen para el trabajo. Y la presentación con sus nuevos compañeros.

## REMUNERACIONES Y PRESTACIONES.

Es el desarrollo de actividades para retribuir a los trabajadores, en dinero y en especie, por su contribución a los objetivos de la organización. Esta remuneración se establece a través del pago de un sueldo o salario, mismo que se determina en base a la valuación del puesto. En el artículo 32 de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado menciona:

" El sueldo o salario... constituye la retribución básica del presupuesto que debe pagarse al trabajador a cambio de los servicios prestados."<sup>14</sup>

El sueldo o salario se integra de la siguiente manera: percepciones , que son todos los conceptos a favor del trabajador: sueldo, gratificaciones, percepciones extraordinaria , primas, prestaciones, etc. y deducciones, que son: impuesto, cuotas de seguridad social, cuota sindical, en su caso, pago de adeudos y pago de servicios y prestaciones.

Las prestaciones Consuelo Ramos señala:

" Son aquellos elementos que, en forma adicional al salario nominal, recibe el trabajador en metálico o en

---

<sup>14</sup>. LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO  
Ed. Porrúa Hnos.

especie y que van a representar un ingreso, o el ahorro de un gasto que de otra manera él hubiera tenido o se hubiese visto obligado a realizar ."<sup>15</sup>

Las prestaciones pueden ser obligatorias para las organizaciones, si se encuentran estipuladas en la ley , o adicionales a estas, si se pretenden hacer más atractiva la organización a sus trabajadores. La prestaciones pueden ser económicas directas, cuando consisten en la entrega física de dinero ( préstamos, becas, ayuda para lentes, caja de ahorro subsidiadas, dote matrimonial, pensiones, seguros, pago de seguridad social o del impuesto, que le correspondía al trabajador, etc.); o económicas indirectas, cuando se otorgan en especie y representan una transferencia de dinero a los trabajadores ( días económicos, tiendas, bibliotecas, deportivos, despensas, guarderías, transportes, servicio médico, comedores, vacaciones adicionales a la ley, edición de tesis, renta de casa, etc. ).

---

<sup>15</sup> ARIAS GALICIA FERNANDO. Servicios y prestaciones . México Ed. Limusa 1977 p 374 .

## HIGIENE Y SEGURIDAD.

Son actividades orientadas a preservar la vida , la salud y la integridad física y mental de los trabajadores de una organización . El desarrollo de esta función debe efectuarse en cualquier tipo de organización , a fin de conservar en óptimas condiciones físicas y mentales a los propios trabajadores.

La higiene se refiere a la higiene , en las organizaciones deben abatir , proporcionar o controlar la existencia de ciertos factores químicos , físicos , biológicos y psicológicos , con objeto de generar y mantener condiciones óptimas del medio ambiente .

a) Factores Químicos : En las organizaciones se utilizan elementos químicos ( plomo , cemento , anilinas , derivados del petróleo , etc. " que en su manejo o transformación son capaces ... de desprender partículas sólidas , líquidas o gaseosas que absorbe el trabajador , produciendo el cuadro nosológico de la enfermedad profesional de que se trate ." <sup>16</sup>

b) Factores Biológico : <sup>17</sup>... tienen como origen la fijación dentro y / o fuera del organismo o la impregnación

---

<sup>16</sup> op. cit. p 356

<sup>17</sup> ibid

del mismo , por ... ( microorganismo ) ... que provocan el desarrollo de alguna enfermedad ."<sup>18</sup> Son agentes vivos que provocan alguna enfermedad como tétanos , paludismo , amibiasis , gripa , etc.

c) Factores Psicológicos : " Medio de tensión en el cual se desempeña el trabajo , que pueda causar alteraciones en la estructura psíquica y de personalidad de los trabajadores . Como neurosis , psicosis , histerias , etc."<sup>19</sup>

La seguridad en la organización es encaminada a prevenir y disminuir los accidentes de trabajo . " Accidente de trabajo es toda lesión orgánica o perturbación funcional , inmediata o posterior , o la muerte , producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo ..."<sup>20</sup>

Los accidentes de trabajo pueden ser directas , cuando tienen una relación de origen inmediato con el accidente o indirectas cuando son el efecto de causas anteriores .

Las directas son las condiciones inseguras : " ... los riesgos que hay en los materiales , maquinarias , edificios , que rodean al individuo , ya sea por defecto u omisión ,

---

<sup>18</sup> ibid

<sup>19</sup> ibid

<sup>20</sup> ibid

o por la propia naturaleza de los mismos y que representan un peligro de accidente ,"<sup>21</sup>

#### MOVILIDAD.

Con esta denominación se representa al conjunto de actividades tendientes a garantizar el derecho legítimo de los trabajadores , a la movilidad dentro de la organización . Los movimientos de personal pueden ser : Ingreso , Separación ( que pertenecen a otra función de administración de personal ) , Transferencias , permutas , licencias , ascensos , descensos , reinstalaciones y reanudación de labores .

a) La Transferencia consiste en el cambio de adscripción de un trabajador ; es decir , cambio de área de trabajo a otra . no implica cambio o modificación del nivel jerárquico ni de sueldo , esto puede obedecer por razones de fortalecimiento del área , por elementos que no son indispensables o desaparición o fusión su área de adscripción .

b) La permuta es el cambio recíproco de trabajadores de un lugar a otro de la organización . Se realiza debido a

---

<sup>21</sup> op. cit. p 364 .

que los trabajadores involucrados así lo desean para su bienestar personal .

c) Las licencias son autorizaciones que se otorgan para ausentarse por ley o de acuerdo a política de la organización , para poder separarse temporalmente de su trabajo . Pueden ser con goce o sin goce de sueldo , y por razones de salud , gravidez , desempeño de comisiones sindicales , cargos de elección popular o puestos de confianza , por razones personales de los trabajadores. Originan la vacante temporal por lo que se requiere otro trabajador para desempeñar el puesto , deberá ser con carácter interino.

d) El ascenso o promoción consiste en pasar a un trabajador a otro puesto de mayor importancia , esto trae consigo un mayor ingreso de dinero para el trabajador, se puede dar por una vacante , defunción , jubilación , etc.

e) El descenso consiste en el cambio de un trabajador a un puesto de menor importancia , que representaría un menor ingreso para este , un ejemplo sería cuando el titular de la plaza regresa de una licencia , donde debe incorporarse a el mismo puesto original al trabajador que fue ascendido , con carácter temporal.

f) La reinstalación consiste en ubicar al trabajador en el puesto que desempeñaba , y cuyas funciones dejó de realizar por haber sido despedido injustificadamente.

g) La reanudación de labores consiste en la ubicación del trabajador en el puesto que desempeñaba pero cuyas funciones dejó de realizar por alguna de las causas de suspensión del trabajo .

El escalafón es un sistema para regular y efectuar los movimientos de personal dentro de la organización , compuesta básicamente por una estructura de escalafon , un conjunto de normas y de procedimientos para la realización de los movimientos , y un órgano encargado de vigilar y dictaminar los movimientos , la estructura escalafonaria está compuesta por todos los puestos sindicalizados , donde el personal puede debido al interés mostrado , antigüedad y aptitud , tener un puesto más alto .

#### RELACIONES LABORALES

Compete a armonizar las relaciones entre los trabajadores y la organización , derivado de los derechos y obligaciones . Tiene que ver con lo relacionado con las condiciones Generales del Trabajo .

## SEPARACIÓN.

Regula la suspensión , rescisión o terminación de la relación de trabajo.

a) -La suspensión del trabajo consiste en libertad al trabajador de la obligación de prestar sus servicios y , a la organización , de la obligación de pagar el sueldo , subsistiendo en todo la relación de trabajo . Puede suspenderse por enfermedad contagiosa del trabajador , por prisión preventiva del trabajador , seguida de sentencia absolutoria , o por arresto del trabajo , por incapacidad temporal , por designación de los trabajadores como representantes ante organismos estatales de tipo laboral , y por falta de documentos que exijan las leyes .

b) - La rescisión de la relación de trabajo consiste en el rompimiento de dicha relación , cuando la voluntad para ello es de carácter unilateral . es cuando alguna de las dos partes da por terminada la relación ya que la otra violó las condiciones pactadas .

## DESARROLLO

Es el mejoramiento permanente e integral de los trabajadores , comprende las actividades de actividades de adiestramiento , capacitación y desarrollo del personal ( motivación de personal ). Los cuales guardan una estrecha relación entre sí .

a) Adiestramiento : Proporciona al trabajador la " destreza en una habilidad adquirida , casi siempre mediante una práctica más o menos prolongada de trabajos carácter muscular o motriz ." <sup>22</sup> Es una enseñanza de tipo práctico y sirve para realizar las funciones de un puesto concreto , principalmente a los trabajadores que se proporcionan esta actividad son a secretarias , dibujantes , torneros , electricistas , etc.

b) Capacitación : es la adquisición de " conocimientos principalmente de carácter técnico , científico , y administrativo ." <sup>23</sup> Es una enseñanza de tipo teórico , de amplitud mayor que el adiestramiento , y sirve para realizar funciones especializadas .

c) Desarrollo : " Comprende íntegramente al hombre en toda la formación de la personalidad ( carácter , hábitos , educación de la voluntad , cultivo de la inteligencia ,

---

<sup>22</sup> op. cit. p 319

<sup>23</sup> op. cit. p 320

sensibilidad hacia los problemas humanos , capacidad para dirigir ) ... puede entenderse como la maduración integral del ser humano ."24 es un proceso educativo dirigido a los trabajadores , dotarlos de una formación integral que les permita en desarrollo existencial armónico y valiosos .

La motivación de personal se debe lograr para identificarse con los objetivos de la organización , y la que se requiere para la óptima realización de su propio trabajo .

#### 1.5 LA ADMINISTRACIÓN Y EL DESARROLLO DE PERSONAL AL SERVICIO DEL ESTADO .

" En ningún país, por perfeccionado que parezca , los métodos , las técnicas y los sistemas administrativos, no se obtendrán los resultados deseados, si no se cuenta con un personal competente, identificado con las tareas gubernamentales y con plena vocación del servicio público"25 . La administración del personal público en México, presenta dos aspectos en el análisis de la relación

---

24 op. cit. p 320

25 MORENO RODRIGO, ALARDIN AZUARA SERGIO.... La administración y el desarrollo de personal público . Colección seminario núm. 9 Presidencia de la República .Coordinación General de Estudios México 1988 pp. 7 .

laboral entre el Estado y los servidores públicos desde los cuales se puede abordar, ya sea de tipo jurídico o como su aspecto de administración fundamental para el proceso administrativo. Es decir se encuentra estrechamente relacionada, el derecho y la administración, en el campo de la administración pública para regular la actividad de los responsables de lograr que el elemento humano que participa en dicho proceso rinda el mejor esfuerzo para su satisfacción personal y el eficiente cumplimiento de las funciones públicas.

Después de la etapa revolucionaria la actividad gubernamental ha realizado esfuerzos , para configurar un servicio civil para el cumplimiento a las tareas que pueda desarrollar el aparato administrativo estatal. En la constitución federal de 1917 no se establece ninguna disposición específica, la ley federal del trabajo de 1931 estatuyó, en su artículo segundo, que las relaciones entre el estado y sus servidores se regirían por las leyes del servicio civil que al efecto se expidieran. El presidente Abelardo Rodríguez expidió el 9 de abril de 1934 un acuerdo sobre organización y funcionamiento del servicio civil, en esté se definió el servicio civil y se incluyó a las personas que desempeñan empleos, cargos o comisiones, que dependan del poder ejecutivo, para el funcionamiento del

servicio civil se establecerán las comisiones respectivas en las dependencias encargadas de vigilar el cumplimiento de las normas sobre ingresos a la administración y de los requerimientos para desempeñar los puestos de las categorías en que quedaba dividido el servicio. Esto trajo como consecuencia el establecimiento de : normas sobre vacaciones, licencias, permisos, recompensas y ascensos. Así como sobre los derechos y obligaciones del personal comprendido en el servicio civil. entre ellos se establece que se pueden organizar asociaciones para la defensa de sus intereses, pero no podrán adoptar el paro de labores como medio de defensa de acción.

El presidente Cárdenas retomó y contribuyó a una regulación más completa de la relación entre el estado y sus servidores en 1938, al expedir el estatuto de los trabajadores al servicio de los poderes de la unión. Se divide a los trabajadores federales en dos grupos : de base y de confianza, considerando a los primeros como los integrantes de un servicio civil de carrera, aplicándoles a ellos las normas del estatuto, quedando excluidos los trabajadores de confianza y los militares. Está estatuto incluyó normas sobre derecho de los trabajadores y reguló la jornada de trabajo, los descansos y los salarios y señaló que el gobierno en cada una de las unidades

burocráticas establecieran un escalafón, para la realización de los ascensos de los trabajadores.

Reguló el derecho de todos los trabajadores para formar parte del sindicato de su unidad correspondiente, incluyó dos capítulos para la realización de paros y huelgas. Dispuso que las condiciones generales de trabajo se fijaran al iniciarse cada período de gobierno con los sindicatos correspondientes, remitió lo referente a riesgos profesionales a la ley federal del trabajo y estableció las licencias que deberían conceder por enfermedades no profesionales.

En 1941 se emitió un nuevo estatuto de los trabajadores al servicio de los Poderes de la Unión, conservando las mismas disposiciones, en octubre de 1960, se crea el apartado B del Artículo 123 Constitucional Federal, a través del cual los derechos de los trabajadores se elevaron a rango Constitucional. La adición de las normas que aparecen en el apartado B, quedaron plenamente fundamentadas al definir que la relación laboral entre el Estado y sus servidores, es muy diversa a la existente entre patrones y trabajadores, ya que los primeros presentan el fenómeno del factor de producción.

Dicho apartado establece los derechos constitucionales burocráticos sobre jornada de trabajo, descansos, vacaciones, salarios, designaciones, escalafón, cese, derecho de asociación, seguridad social y conflictos laborales. Posteriormente se expide la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaría del apartado B del Artículo 123 Constitucional, promulgada en diciembre de 1963. Esta nueva ley mantiene la distinción entre trabajadores de base y los trabajadores de confianza, haciendo una vasta enumeración de los trabajadores de confianza, que no tienen derecho a inamovilidad concedido a los trabajadores de base y que además quedan excluidos expresamente del régimen de la ley en cita.

El 10 de noviembre de 1972 se reformó y adicionó el apartado B del Artículo 123 Constitucional, para establecer el derecho de los trabajadores para obtener habitaciones baratas, y la obligación del Estado de hacer aportaciones a un fondo nacional de la vivienda, para que los burócratas pudieran establecer sistemas de financiamiento que les permita adquirir su casa - habitación. El 5 de diciembre de 1975, se establecen las normas y mecanismos para mantener la regularidad seguridad y estabilidad. Otra importante acción legislativa es la expedición de la ley de premios, estímulos y recompensas civiles.

Para la seguridad social, debemos hacer referencia a la ley de pensiones civiles de retiro de agosto de 1925, una nueva ley a este respecto fue expedida en diciembre de 1947, donde extiende la magnitud de las prestaciones, otra ley donde se crean mayores beneficios es en 1957 donde el instituto de seguridad y servicios sociales de los trabajadores al servicio del estado ( ISSSTE ).

#### 1.6 LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL AL SERVICIO DEL ESTADO.

" La administración de personal es una disciplina científica en proceso de desarrollo , integrado por normas y principios de universal aceptación tendientes a lograr una más adecuada participación del factor humano en el proceso productivo , con miras a la obtención de una mayor eficiencia técnica , económica y social "26 . Esta disciplina es eminentemente social y humana , es la razón misma del proceso productivo , situándola hacia la felicidad y satisfacción en el trabajo , como un miembro de la sociedad y como ser humano , teniendo que satisfacer sus necesidades económicas y sociales .

---

<sup>26</sup> op. cit. p 58

Las condiciones que anteceden , a la luz de los cuales tal vez podría configurarse el concepto moderno de administración de personal , son igualmente validas para el sector público y para el privado , estas diferencias podríamos catalogarlas de carácter filosófico o doctrinario en algunos casos y otros atienden exclusivamente simple modalidades de aplicación .

Desde el punto de vista doctrinaria la diferencia radica en que la administración de empresas se fundamenta en el derecho del trabajo , cuyas figuras jurídicas mas resaltantes son : la contratación inutiles de la organización , en el sector público se fundamenta en el derecho administrativo , presentando como figuras destacadas la prerrogativa del estado como representante de la colectividad , para establecer unilateralmente las condiciones de trabajo y exigir la supeditación de intereses individuales y de grupos a los intereses de la comunidad . Estas circunstancias implican la no existencia del derecho de huelga y de la contratación colectiva en el ámbito de Estado . Pero frente a esta prerrogativa del estado , tiene el deber ineludible de tratar a sus trabajadores , desde el punto económico , social y Humano , en forma justa y equitativa como puede ser tratado al

trabajador del sector privado a la luz de la evolución social y del derecho laboral .

Al realizarse un trabajo , principalmente con la remuneración que se percibe por éste , se satisfacen un gran número de necesidades humanas . Estas remuneraciones nos permiten satisfacer necesidades biológicas como son las de alimento y abrigo , satisfacer también necesidades psicológicas como son el status y prestigio , que esta ligada a la cantidad de bienes que se puedan adquirir , también funge como indicador de status del grupo donde se están prestando sus servicios de cada individuo otra de las necesidades que se cubre con el salario es la seguridad , seguridad de satisfacer necesidades , dar educación a sus hijos y tener derecho de pensión o jubilación por vejez .

Pero lo mas importante de las necesidades que se satisfacen con el trabajo es su poder motivador , es la posibilidad de buscar mayores y mejores satisfactores y de incrementar el status dentro del grupo , pero se corre el riesgo que una necesidad satisfecha continuamente pierda el poder motivador , en el sector público con frecuencia el alcance de cierto grado de seguridad lleva al empleado al conformismo , reduciendo su actividad a la obtención de sus fines con un mínimo de esfuerzo .

Un comparativo que hace el servidor público de la remuneración alcanzada por él y por sus compañeros juzga lo adecuado o no de sus pagos , y no por lo que en relación pueda producir . De esto surge la inquietud de entender más a fondo el intrincado mundo de la motivación y de la estrecha relación con el trabajo , la remuneración y la estabilidad para poder orientar mejor la política y estrategias en materia de recursos humanos .

El estatuto de los trabajadores del estado anuncia las obligaciones de los funcionarios administrativos hacia sus empleados , entre ellas se incluía , además de la de ceñirse al horario de trabajo y a los sueldos establecidos , el suministro de instrumentos de trabajo , ayuda para encontrar habitación , sostenimiento de escuelas de capacitación y establecimientos de campos deportivos para el desarrollo físico , las obligaciones recíprocas de los trabajadores eran simplemente cumplir sus labores , ser puntuales y abstenerse de cualquier actividad o propaganda durante las horas de trabajo . Con el citado ordenamiento el concepto de estabilidad crece como de gran relevancia en las relaciones entre el estado y sus trabajadores .

La falta de identificación funcional de los empleados , la carencia de indicadores y la ausencia de mecanismos

actualizados de las normas para todo servidor público han venido agravando la situación general de incapacidad de los organismos públicos remunerar adecuadamente a su personal , al no poder identificar funcionalmente a los empleados , los organismos encargados de la administración de personal de personal se ven impedidos para dictar políticas de racionalización del empleo de los recursos humanos.

Ante el desconocimiento interno y la desarticulación que sufre en grupo que decide e instrumenta la mayor parte de las cuestiones políticas , esta situación influye y determina el comportamiento del grupo de servidores públicos de niveles medio y bajos , cuya función es aplicar las actividades productivas y los servicios del gobierno . Este grupo no esta complemente consiente de la participación y sus implicaciones para determinar la política del gobierno . acepta las limitaciones del subordinados , pero en sus relaciones con la población adopta una actitud autoritaria , la cual deriva hacia las expectativas negativas acerca del trato justo y considerando de los funcionarios públicos.

## CAPITULO II

## MOTIVACIÓN.

2.1 CONCEPTO MOTIVACIÓN.

La motivación es la necesidad o impulso interno de un individuo que lo mueve hacia una acción orientada a un objetivo . Intentar conocer por qué actuamos en cierta forma es tratar de valorar nuestras acciones. Cualquiera condición que inicia o dirige una conducta incluye este término.

Muchos autores están de acuerdo en que la motivación puede ser interna; o sea parte y se genera en el propio individuo, pero otras veces es el medio ambiente el que estimula para enfrentar a una situación. Lo que nadie intentará discutir en el aquí y ahora, es la privación humana a razonar y seleccionar sus deseos.

Formularse una meta para alcanzar, es producto sólo de la mente humana, es una posición generadora de situaciones vitales:

Mi carrera

Mi matrimonio

Mi familia

Mis diversiones, etc.

Tratar de buscar por sí mismo respuesta a todos los momentos de nuestra vida forma parte del desarrollo personal. El esfuerzo que estamos dispuestos a hacer depende de la importancia que tenga o percibamos al estímulo.

Trabajar	Por dinero	Para no aburrirse	Para crear
Vestir	Por frío	Por decencia	Para agradar

Como vemos la motivación surge con la necesidad, el ambiente le proporciona distintas formas de satisfacerlo y genera así un sin número de conductas. Seleccionar una de ellas y así responder al estímulo creó los objetivos que a su vez delimitan las metas mediante las cuales el hombre puede llegar a lograr un final feliz.

No es por demás señalar que el éxito de una acción tiende a proporcionar satisfacción, en tanto que el fracaso genera un efecto contrario.

En el siguiente apartado encontraremos las escuelas que desde mi punto de vista son las más representativas de la motivación de personal .

## 2.2 ESCUELAS ENFOCADAS A LA MOTIVACION .

### 2.2.1 LAS TEORÍAS DE MC. GREGOR.

Este autor, cuyo libro; " El aspecto humano de las empresas "27 , es en la actualidad una especie de manual de todos los profesionales de la administración, presenta dos modelos de trato que se da al personal y los fundamentos en que descansan cada uno. El primero lo llama Teoría "X" y de antemano señalaremos que hace una crítica muy seria de este sistema. Al segundo la designa como Teoría "Y", y constituye un criterio más adecuado a la posición que él sustenta.

Al presentar la Teoría X, señala, en primer lugar, que detrás de toda decisión o acción ejecutiva hay interminables ideas sobre la naturaleza y conducta humana.

Considera que quienes adopten la postura que él identificaba como Teoría X, aceptan estos principios básicos.

---

<sup>27</sup> MC. GREGOR DOUGLAS. El aspecto Humano de las empresas México Ed. Diana 1990 .

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.

- Debido a esta repugnancia, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y aún amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado.

- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar las responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea, más que nada su seguridad vital.

Para refutar estos principios pesimistas, el autor hace notar lo siguiente: " en el fondo de cualquier teoría administrativa del personal, existen determinadas suposiciones sobre la motivación humana "28 . Hace notar que el hombre es un animal insatisfecho; pero cuando logra sus necesidades, inmediatamente surgirá un nuevo incentivo.

Clasifica a las actividades humanas en las siguientes categorías:

- a) Necesidades orgánicas;
- b) Necesidades de seguridad;

---

<sup>28</sup> Mc. GREGOR DOUGLAS. El aspecto Humano de las empresas México Ed. Diana 1990 p 69 .

c) Necesidades sociales y

d) Necesidades del " YO " y las refiere al concepto personal de respeto y confianza en sí mismo, perfeccionamiento, competencia o su propio prestigio.

Hace notar a la organización industrial que le brinda oportunidad limitadas a los miembros de la parte inferior de la jerarquía empresarial.

De acuerdo con estas ideas, la doctrina de una administración a base de dirección y control caracteriza a la teoría X, aún prescindiendo de que éstos se ejerzan en forma humana, no basta para motivar a los trabajadores, porque, cuando más se satisfacen las necesidades de orden inferior, se lleva a los jefes de cierta categoría a una especie de oposición de sus motivaciones con las de los obreros, pues las necesidades de su YO, se satisfacen más bien dentro de la sociedad, por ello dedicará al trabajo lo estrictamente necesario para subsistir y a lo más con cierta seguridad.

La teoría Y, por el contrario, se funda en lo que él llama " el principio de integración "29.

---

29 ibid

Señala algunos supuestos de los cuales los principales son:

- Desarrollo del esfuerzo físico y mental con partes de juego y descanso.

- Controles externos y amenazas de castigo como medida de encausar el esfuerzo humano.

- Si el ser humano se encuentra colocado en circunstancias adecuadas, se habitúa sólo a aceptar y no busca nuevas posibilidades.

- La capacidad creativa y la imaginación son características no sólo de los grande sectores, sino de cualquier grupo humano.

- En el sector industrial, las posibilidades del individuo sólo se usan en forma muy limitada.

- De estos principios se deduce que la base de la teoría Y, es la integración, o sea, la creación de condiciones que permitan a los miembros de la empresa realizar mejor sus propios objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la organización. Se trata principalmente de buscar que se articulen e integren del mejor modo posible, las necesidades del individuo, con las de la organización.

Como consecuencia práctica de la teoría Y, puede señalarse que, en la actualidad el éxito de una

organización, dependerá de saber crear condiciones tales, que los miembros de la organización sientan que la manera de servir a sus propios intereses personales, es hacer que espontáneamente y por convencimiento e interés propio, polaricen sus esfuerzos hacia el éxito organizacional.

La teoría X, como ya lo ha hemos analizado, toma en cuenta aspectos humanos en los cuales las personas prefieren ser dirigidas, no les interesa asumir responsabilidades y desean su seguridad antes que nada. El motivo fundamental es económico a base de prestaciones y castigos.

La teoría Y, toma en cuenta la comprensión de la naturaleza humana. Sus motivos son determinantes, que no deben pasarse por alto. Se confía ampliamente en el ser humano. Postula la posibilidad de una dirección propia y la creatividad laboral ampliamente dirigida. La administración se prepara para los mejores logros en estos aspectos.

También se complementa en el sentido de que en la medida en que no se satisfagan las necesidades en todos los niveles, el empleado buscará otro lugar de solaz y eficaz.

### 2.2.2 TEORÍA DE MASLOW

" Teoría de las necesidades de Abraham Maslow <sup>30</sup> .  
Menciona que uno de los caminos para explicar la motivación es hablar de términos que sitúen dentro de las particularidades individuales y los aspectos de desequilibrio o falta de balance. Se puede hablar de un ciclo de motivaciones como parte de un proceso que se fundamente así:

- Un estado de desequilibrio fisiológico o psicológico.
- Una acción dirigida hacia la satisfacción del mismo.
- Una meta que indicará la forma de reducir ese desequilibrio.

Los psicólogos interesados en la motivación, invirtieron una gran cantidad de tiempo en analizar las diferentes clases de necesidades. Maslow ( 1943 ) se apropió de una teoría interesante, relacionada con la necesidades humanas y sus efectos conductuales. Y las clasificó en cinco grupos:

1.- NECESIDADES FISIOLÓGICAS.- Son aspectos básicos del organismo y en ellas se incluyen aspectos tales como alimento, agua, oxígeno, sueño, etc. E incluyó también en

---

<sup>30</sup> HERNANDEZ Y RODRIGUEZ SERGIO , Fundamentos de Administración México Ed. Interamericana 1992 p 38

esta división aspectos básicos para la vida humana como sexo y actividad.

2.- NECESIDADES DE SEGURIDAD.- El autor las refiere a posiciones para tener una existencia generalmente ordenada , en un medio estable, libre de amenazas, que pongan en peligro su existencia.

3.- NECESIDADES DE AMOR.- Las relaciones afectivas de los individuos, son las que las caracterizan, el hecho de ser reconocido como miembro del grupo y de ser aceptado por sus semejantes.

4.- NECESIDADES DE ESTIMACIÓN .- Una auto evaluación establece y bien cimentada, con un respeto propio generado en la auto estimación y la estimación a los demás.

5.- NECESIDADES DE AUTOREALIZACION.- En ella todos los logros deben ser plenos, originados en una capacidad de actuación personal.

Sin embargo, el aspecto más importante de la clasificación, no es en sí su teoría sino el hecho de que forma en sí una estructura jerárquica de necesidades.

En función de:

- El comportamiento personal, encaminado y determinado por las necesidades no satisfechas.

- Individuo satisfecerá sistemáticamente las necesidades primordiales y ascenderá en jerarquía a medida que la logre integrar.

Indica que los dos primeros niveles son preponderantes , en el sentido que prevalecerá en forma constante sobre las más altas jerarquías.

Con esta teoría Maslow postula una necesidad de autorrealización , la cual describe como un deseo del hombre autosatisfacción ; es decir , la tendencia a realizarse en lo que el potencialmente es .

### 2.2.3 TEORÍA DE HERZBERG.

" Teoría de los Motivadores y los Factores Higiénicos de Herberg "<sup>31</sup>. El autor expresa que existen aspectos numerosos dentro de la empresa que pueden contribuir a la satisfacción o insatisfacción de un trabajo. Centra su investigación en la forma como los empleados clasifican sus necesidades de acuerdo a su importancia.

- En primer lugar localizó la seguridad como variable más importante.

---

<sup>31</sup> op. cit. p 89

- En segundo lugar se encontró con las oportunidades de ascenso.

- Otros aspectos significativos fueron las prestaciones y la felicidad dentro del trabajo.

Sin embargo recordemos que cualquier otro grupo de trabajo las variables ya mencionadas pueden cambiar su orden de jerarquías.

Podemos así sólo ubicar una alta correlación con la satisfacción del trabajo y las posibilidades de conservar el empleo. También existen ausencias significativas en relación con la satisfacción en el trabajo.

Casi no se presenta relación entre sentirse bien en el empleo y desempeñarlo con eficiencia. A este respecto se ha visto que aunque no existe la relación buscada si constituye a una mejor realización.

A continuación se expone en orden de importancia la preferencia en los aspectos investigados por el autor.

- Seguridad en no perder el empleo
- Interés en el trabajo.
- Ascensos.

- Apreciación.
- Salarios.
- Supervisión científica.
- Trato amable con reconocimiento.

Dentro del medio ambiente se situó

- Condiciones adecuadas.
- Comunicación.
- Horarios.
- Facilidades.
- Salarios.

Factores Higiénicos.

- Políticas administrativas.
- Supervisión.
- Condiciones adecuadas de trabajo.

Motivadores del trabajo mismo.

- Existo.
- Reconocimiento.
- Responsabilidad.
- Desarrollo.
- Superación.

Las conclusiones obtenidas por Herzberg son : de que los logros , el reconocimiento de los logros , el

trabajo mismo , las responsabilidad y el avanca eran factores clave para incrementar la satisfacci3n en el trabajo y la motivaci3n .

#### 2.2.4 TEORÍA DE MAC. CLELLAN.

" La Motivaci3n de Logro "32. El centra sus estudios en los motivos humanos. Observa las metas a las que el ser humano aspira llegar y sus correlaciones en el campo de la competencia.

- Declara indispensable el puesto por alcanzar y lo maneja como meta.
- Señala las actividades específicas que instrumentarán la llegada.
- Obliga a centrar los aspectos positivos con los cuales la persona cree que llegará .
- Señala como indispensable el estado negativo de la situaci3n anticipándose al fracaso.
- Reconoce los impedimentos personales.
- Ubica los impedimentos ambientales.
- Establece los apoyos referidos y personales.

---

<sup>32</sup> op. cit. p 120

- Indica que el estado mental de la persona es una determinante para establecer luchas de desempeño o bien en la competencia y establece así el logro de la excelencia.

Sus investigaciones la llevan a señalar que una posición de logro altera en forma significativa cualquier proceso mental dirigido a la superación.

Por ello aumenta tiempos de trabajo, disminuye diversiones, establece relaciones de asesoramiento para la superación, define como expectativas las unidades de éxito, al señalar los posibles fracasos evita riesgos en las actuaciones personales y prevé dificultades y persiste en la ejecución de tareas aunque supuestamente sean muy difíciles de abordar.

Su teoría es una expectativa al cambio teniendo como fuente de partida una situación emotiva que emana del propio sujeto y en la que influyen aspectos tan esenciales como:

- Rasgos personales.
- Necesidades.
- Características socio - culturales.

Ubica su teoría en:

- 1.- Metas difíciles pero alcanzables.
- 2.- Niveles de éxito preestablecidos.
- 3.- Apoyo realimentador como indicador.
- 4.- Excelencia en las actuaciones.

Las personas son diferentes , en lo que concierne a la motivación : Las necesidades varían de un individuo a otro , produciéndose diferente patrones de comportamiento ; las capacidades para analizar los objetivos son también diferentes y así sucesivamente , para complicar aun más , las necesidades , los valores sociales y las capacidades varían en el mismo individuo de acuerdo con el tiempo .

Creo que en el sector público son pocas las instituciones públicas que llevan una adecuada administración de personal y sobre todo en la motivación . Para lograr la está es importante la capacitación de los jefes que tengan a sus ordenes empleados públicos , la motivación se convierte en un factor determinante para mejorar el trabajo en sí y sobre todo la imagen del burócrata , con ello también del gobierno . Encontramos que la motivación en la administración pública se debe de dar bajo políticas uniformes planificadas , que afecten a todos los burócratas , que lleven un sentido de satisfacción de necesidades básicas .

Existen necesidades humanas cuya satisfacción motiva la conducta de los individuos . Estas necesidades tienen una jerarquía que va de las fisiológicas hasta las psicosociales . El grado en que una persona ha satisfecho sus necesidades varía ; de ahí que también sean diversos sus motivaciones dentro de todas estas necesidades , las psicosociales son la base de la motivación ; sobre todo , la necesidad de auto-realización . Una tarea de los administradores es descubrir cómo se pueden desarrollar plenamente las potencialidades humanas en el contexto organizacional .

#### 2.2.5 CARACTERISTICAS DE LAS DIFERENTES TEORIAS

Las teorías de Mc. Gregor , Maslow y Herzberg están basadas en una estructura uniforme y jerárquica de necesidades o en dos clases de motivadores estables y en la presunción implícita de que existe una " manera mejor " de motivar a las personas , ya sea por medio de la teoría " Y " , del reconocimiento de la pirámide de las necesidades humanas , o a través de la aplicación del enriquecimiento del cargo .

La teoría de Maslow , postula que las necesidades más fuertes son lo que origina la conducta , los estados motivacionales provienen más bien de objetivos inconscientes , pero sin excluir los conscientes . Esta teoría queda satisfecha , otra con jerarquía más alta emerge dentro del conglomerado de necesidades . Estas no se dan aisladas , sino que muchas veces se presentan simultáneamente , se traslapan e interrelacionan entre sí La teoría motivacional de " David C. Mc. Clelland"<sup>33</sup> está basado en los efectos , producidos por la asociación de la ideas y experiencias pasadas , con señales de dolor a placer . La hipótesis central de esta teoría es la que la ocurrencia de una señal , paralela a un efecto , adquiere la probabilidad de poder hacer aflorar este efecto o motivo posteriormente.

Teorías como la de " Elton Mayo"<sup>34</sup> postulan que se dan al individuo salarios , utilidades y servicios , a cambio de una igual contribución en trabajo para la organización , si las recompensas no son adecuadas , los hombres podrían renunciar e ir a trabajar a otros sitios , se puede bordar sobre estos considerando que los pagos hechos al individuo

---

<sup>33</sup> MARTINEZ SILVA MARIO Coordinador . Diccionario de Política y Administración Pública México Ed. Colegio de Lic. en Ciencia Política y Administración Pública A.C. 1991

<sup>34</sup> *ibid.*

incluyen unidades motivacionales . "Victor H. Vroom"<sup>35</sup> desarrollo una teoría de la motivación que rechaza nociones preconcebidas . La teoría de Vroom está más dentro de la línea , actualmente aceptada por los psicólogos contemporáneos , es bastante parecida a la desarrollada por Atkison y Edwards , para Vroom el nivel de productividad individual parece depender de tres fuerzas básicas que actúan dentro del individuo :

- Los objetivos individuales o sea , la fuerza de deseo de alcanzar objetivos .

- La relación percibida entre productividad y el alcance de los objetivos individuales ; y

- La capacidad del individuo para influir su propio nivel de productividad , en la medida en que él crea que puede influenciarlo .

Para que el individuo desee aumentar la productividad debe llenar tres condiciones .

1 Los objetivos personales del individuo . Que puede incluir dinero , seguridad en el cargo , aceptación social , reconocimiento y trabajo interesante . Existe otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente .

---

<sup>35</sup> ibid

2 La relación percibida entre satisfacción de los objetivos y alta productividad . Si un trabajador tiene un importante objetivo el tener un salario mayor y si trabaja con base en la remuneración por remuneración por producción , podrá tener una fuerte motivación para producir más , sin embargo , si la necesidad de aceptación social por los otros miembros del grupo es más importante , podrá producir por debajo del nivel que el grupo consideró como patrón de producción informal , producir más podrá significar el rechazo del grupo .

3 La percepción de su capacidad de influir su productividad . Si un empleado cree que un gran volumen de esfuerzo gastado tiene poco efecto sobre el resultado , tenderá a no esforzarse mucho , como es el caso de una persona colocada en un cargo sin entrenamiento adecuado o de un trabajador colocado en una línea de montaje de velocidad fija.

Este modelo se basa en la hipótesis de que la motivación es un proceso que gobierna elecciones entre comportamientos . El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de acción como un conjunto de posibles resultados provenientes de su comportamiento particular . Esos resultados pueden ser frecuentemente representados como una cadena de relaciones entre medios y fines . Así ,

cuando el individuo busca un resultado de primer nivel ( productividad elevada , por ejemplo ) está buscando medios para alcanzar resultados de nivel final ( dinero , beneficios sociales , apoyo del supervisor , promoción o aceptación del grupo ) . La teoría de Vroom se denomina Modelo de Contingencia de Motivación , resalta las diferencias entre las personas y entre los cargos . El nivel de motivación de una persona es contingente bajo dos fuerzas que actúan en una situación de trabajo : Las diferencias individuales y las formas de operarlas .

Eward E. Lawler III halló evidencias de que el dinero puede motivar no solamente el desempeño , si no , además el compañerismo y la dedicación . Verifico que el dinero ha presentado poca potencia motivacional en razón de su incorrecta aplicación por la mayor parte de las organizaciones . La relación no consiste entre el dinero y el desempeño , en muchas organizaciones . Obedece a infinidad de razones , entre las cuales se destaco:

- 1 Gran extensión de tiempo de trabajo unido a aumentos periódicos y modestos , que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes de su desempeño ; y

- 2 Los gerentes no hablan mucha distinción en las evaluaciones de desempeño , especialmente si ocasionan diferencias salariales , tal vez porque la confrontación con personas evaluados tengan problemas de relaciones .

Huse y Bowditch destacan que la motivación para el trabajo comprende una compleja interrelación entre variables:

1 Expectativas , cuya naturaleza y fuerza varían de acuerdo a las necesidades y aspiraciones a lo largo del tiempo .

2 Recompensas , la percepción del individuo de potenciales satisfactores en la situación .

3 Relaciones , la percepción del individuo de posibles recompensas para sus resultados .

### 2.3 DIFERENTES FORMAS DE CONDUCTAS

Es una actividad públicamente conservada en los muslos y glándulas. Se manifiesta en forma de movimiento. cuando aparecen lágrimas, sudación, salivación, etc.

También se define como conducta cualquier cambio efectuado en una persona, en el ambiente o en la relación entre los dos. La conducta implica propósito capacidad para realizarla. Es decir, es una oportunidad, es la ocasión con intención pero es también determinante que el organismo se encuentre en condiciones tanto físicas como psicológicas adecuadas para poderla efectuar.

La conducta depende de las características personales de un individuo y de la estructura momentánea de su ambiente. Es una forma de relacionarse con el ambiente, de responderle. En la comprensión de sí mismo y del ambiente, se van a generar cambios, motivaciones; tratando de identificarse.

Así encontramos que existen ciertos agentes que tienen toda clase de problemas y causan increíbles trastornos en su interacción con el ambiente o con los demás; mientras que ocurre que otros seres siempre saben comportarse.

### 2.3.1 ESTIMULO

El cuerpo humano para sobrevivir realiza dos funciones:

Mantenimiento ----- Funcionamiento

El mantenimiento se logra a través del aparato circulatorio, respiratorio, digestivo, etc. En el funcionamiento se incluyen los musculos, esqueleto, sistema nervioso y glándulas endocrinas. En una conducta ambos

elementos se coordinan y regulan para operar. Podríamos asegurar que en toda operación, el cuerpo humano reacciona en forma integrada. pues el organismo cuando siente la presencia de un estímulo, todo él efectúa cambios; es como la preparación para recibir una visita.

1.- Aumenta la sensibilidad. Todo el cuerpo se excita, particularmente los sentidos. Ello son la puerta de entrada al interior del organismo ( vista, oído, tacto, gusto, olfato ).

2.- Cambios musculares. Los musculos se preparan a ayudar a los sentidos para efectuar los movimientos necesarios para el recibimiento. Se crea un estado de alerta general que sirve para fijar los ojos, el oído o cualquier órgano indispensable para la acción.

3.- Cambios viscerales. Con motivo de la excitación previa que el cuerpo prepara para el recibimiento de una visita inesperada, existen algunos órganos que regulan las emociones para que éstas no se extralimiten, como cambios de temperatura corporal por la dilatación o contracción de las arterias periféricas , elevación o disminución de la presión arterial, aumento o reducción de la frecuencia cardiaca y / o respiratoria.

4.- Cambios de las ondas cerebrales. Durante los cuales el organismo advierte en estado de alerta o vigila,

la actividad eléctrica cardiaca es diferente en relación a la frecuencia y voltaje de los ritmos cerebrales.

Hay veces que el mismo organismo decide no externar sus conductas y no presenta ninguna reacción, por no convertir a sus intereses. Ejemplo : El jefe llama la atención a un subalterno en forma poco correcta y como el trabajador teme al despido, el individuo a quién se le increpa presenta una situación de control externa aunque en el interior si reacciona; se pone rojo, el corazón le palpita, el estómago le presenta una situación de vacío, etc. El control se observa cuando el jefe termina de hablar el individuo presenta una disculpa y se retira.

Vemos que existen dos formas de respuesta.

- REFLEJA . Como conducta autónoma e innata.
- OPERANTE . Es una conexión generada por acontecimientos ya aprendidos, que previamente estructuró el ambiente.

### 2.1.2 REFORZADOR DE UNA CONDUCTA

El reforzamiento es la repetición de una misma conducta, cuando ésta le produjo una satisfacción al individuo. Por ejemplo : la sensación de hambre produce en

el hombre necesidad de alimento. Esta necesidad excita a todo el organismo y promueve la acción para localizar el alimento. La actividad le permite adquirir el alimento y tomarlo para satisfacer su necesidad.

Podemos expresar que es el propio organismo el que genera los motivos o necesidades a cubrir. Y por sí mismo también desarrolla conductas indispensables para satisfacerlas. El logra disminuir la necesidad o su total desaparición se presenta una situación de agrado y es casi seguro que las subsecuentes veces que se presente este mismo estímulo se genera la misma respuesta. Pues le proporcionó un logro favorable y con ello la satisfacción en su realización. Se presenta así una conexión RECEPTOR - EFECTOR.

El reforzamiento en la repetición por asociación de una situación que previamente se logró y estableció una escisión de confianza para volverla a efectuar en vista de que el estímulo produjo una conducta adecuada.

### 2.3.3 REFORZADOR POSITIVO

- UN FILOSOSO GRIEGO DECÍA " CONOCETE "
- EL POETA EMERSON MENCIONABA " CONFÍA EN TI "
- KIERKEGAARD EXPRESABA CON RAZÓN " ELIGE "

El hombre no sólo ha deseado aprender, sino que a menudo intenta aprender, cómo aprender. El fortalecimiento de una conducta acompañada da resultados satisfactorios se le conoce como esfuerzo positivo y trae como resultado el aprendizaje.

El esfuerzo positivo está determinado por el éxito. E. B. Page examinó el efecto del elogio en un grupo de alumnos, al comparar su rendimiento en las distintas asignaturas, durante el semestre escolar. excelente, buen trabajo, continúen así, etc. En esta investigación los puntajes más bajos correspondieron aquellos alumnos que no recibieron ningún comentario.

Lo mismo sucede con grupo de trabajo; el elogio y la recompensa mejoran la actividad. El esfuerzo positivo produce efectos favorables no sólo en actividades de aprendizaje, sino dentro de la capacidad humana, mejoran en forma considerable la salud del individuo. Cuando estas

posiciones se manejan en forma espontánea y sincera, la impresión es más favorable, pues revela atención genuina de la persona que la realiza.

Este tipo de reforzamientos determina en forma considerable las respuestas de muchas personas a través de su vida. Cuando la acción se lleva a cabo con éxito implica una realización. Esto trae consigo una satisfacción que fortifica positivamente la conducta.

Existen conductas que alteran el funcionamiento del organismo, le producen molestias o dolor, cuando llega a suceder esto, en la mente del individuo queda una predisposición que lo obliga a evitar responder con la conducta inicial y busque a cambio otra posición más favorable. Al no volverse a presentar una conducta la acción se va debilitando.

El pugnar por una conducta que produce satisfacción, y evitar el dolo se considera una posición positiva.

#### 2.3.4 REFORZADOR NEGATIVO

Se ha visto dentro de la configuración humana que una recompensa es más eficaz que el castigo para mejorar cualquier conducta.

El castigo es un refuerzo negativo, y predispone al organismo, que de antemano no desea ser controlado por elementos poco satisfactorios. En nuestra sociedad se utiliza mucho el refuerzo negativo. Pasarse un alto se castiga con multa, el ladrón es encarcelado. Estas suposiciones se cuestionan últimamente y se pugna por modificaciones rehabilitadoras. En situaciones negativas se ha pensado que es posible pugnar por una modificación a través de reconvenciones, amenazas o castigo. pero se ha visto últimamente pocas respuestas efectivas que incluso pueden alterar la salud mental del trabajador.

El refuerzo negativo tiene una utilidad limitada, le indica a una persona lo que no debe hacer, pero no cómo lo puede mejorar. Es por ello, recomendable en la actualidad cuando se trate de mejorar una conducta proporcionar de inmediato los resultados y con ellos, formas de mejorarlos. En esta forma una postura poco favorable puede transformarse.

El administrador de Recursos Humanos debe conocer los diferentes efectos del elogio o castigo al trabajador. El ver y sentir las consecuencias de nuestros actos son posiciones que van a suscitar que éstas se puedan presentar o no.

#### 2.3.5 REFORZADOR CONDICIONADO.

El hombre a través de los tiempos aprende a conservar las conductas que le son satisfactorias o por las cuales ha sido más ampliamente recompensado.

El condicionamiento es una asociación estímulo respuesta para conservar una conducta, aumentando la probabilidad de que vuelva a ocurrir o bien puede quererse lograr algo más en una conducta que ya existe o en su defecto querer que desaparezca una conducta indeseable. Por ejemplo: a una persona que le guste comer demasiado, cada vez que se acerque un bocado a la boca se le proporciona una descarga eléctrica que le genere un disgusto y después le provoca malestar que se transmite como aversión a la comida.

En esta forma el hombre ha aprendido hábitos importantes de vida. Hora y lugar para dormir, comer, divertirse, etc. También el reflejo condicionado aumenta la posibilidad de una respuesta. La impuntualidad genera problemas en la vida moderna y el jefe tiene que ver mil formas de ejercer controles para corregir esta posición.

Así podemos situar el:

- |                |  |
|----------------|--|
| Reconocimiento | Eres un trabajador muy puntual.  |
| Halago         | La gente puntual aquí es muy apreciada.  |
| Recompensa     | Habrás un día de pago extra al mes al que llegues puntual.                                   |
| Significancia  | La gente inteligente cuida todos sus actos, desde el ser puntual.                            |
| Confrontación  | Los beneficios que se presentan al llegar temprano, con los problemas al no llegar a tiempo. |

En esta forma se puede aumentar la probabilidad de lograr respuestas positivas. Al generar una mayor atención y revelar los logros.

### 2.1.6 ELEMENTOS DE LOS REFORZADORES.

1.- Reforzadores primarios. Se fortalecen por una conducta de satisfacción ante una necesidad biológica básica. Se actúa en el momento del estímulo y se espera reacción cuando vea que la conducta es favorable.

2.- Reforzamientos Secundario o Condicionado. Es el proceso original incrementado con estímulos creados para favorecer y preceden siempre a la respuesta ya dada.

Durante el conocimiento operante el organismo debe dar la respuesta deseada y luego se le proporciona la recompensa. En esta posición la hace más probable su recurrencia. La recompensa es un instrumento para que se vuelva a presentar la respuesta.

En el condicionamiento operante la respuesta es la original, sólo se aplica un estímulo después de que dio la respuesta y en esa forma se reforzó. En la medida en que repita la conducta y se le aplique el estímulo ésta se volverá a suceder. De no ser estimulada en forma conveniente, puede olvidarse la respuesta.

En el condicionamiento operante todo hombre tiene preparado el ambiente para que pueda actuar bien. El

condicionamiento sólo le da a deducir significándolo lo que el medio quiere de él.

Un diagrama del condicionamiento operante se puede presentar así:

E - - - - - R      Seguido de otro estímulo " Bien"      o " Mal " de acuerdo con la forma que se quiere conseguir de él.

#### 2.3.7 CONCEPTO DE EXTINCIÓN.

Cuando algo no es útil, nos sentimos poco inclinados a aceptarlos, es decir, lo suprimimos o disminuimos gradualmente hasta que desaparece. Generalmente es a través de este proceso que el hombre pierde conductas que no le son favorables. El no responder a una situación poco favorable produce frustración y puede extinguir una conducta.

#### 2.3.8 CONTROL AVERSIVO.

Es un estímulo que provoca intranquilidad, dolor o tensión, al excederse cualquiera de estas tensiones, la conducta tiende a evitarse.

Dentro del campo de la psicología se le considera estímulo aversivo a la crítica, el rechazo o el enojo. Todo lo que amenaza, disgusta o produce una reacción molesta se le reconoce como una aversión.

#### 2.3.9 EL CASTIGO

Es una situación distinta al reforzamiento. Es una conducta aversiva que trata de eliminar una respuesta poco favorable. Trata de evitar o debilitar una respuesta poco favorable. Es una situación de castigo no interesa que se presenta una respuesta. Pero ésta es una situación de desventaja, pues no siempre se producen los efectos adecuados para acabar con los malos hábitos.

#### 2.4 MOTIVACION DE GRUPOS

" Toda la estructura de la organización está cimentada en la utilización de los seres humanos sin perder éstos su dignidad. No debemos olvidar en esta parte, lo

importante que es una adecuada comunicación estructurada en la naturaleza de las relaciones que genera . "38

Cualquier institución está conformada por un conjunto de personas que colaboran para un fin común. todo supone el diseño formal de jerarquías, que se revelan en los organigramas de organización y en los diagramas de procedimientos, con niveles de autoridad y división de funciones.

Al observar la organización de cualquier estructura desde los anteriores puntos de vista casi podríamos asegurar una máquina trabajando con una precisión cronométrica. Sin embargo, Esto no sucede así a través del desarrollo de nuestra tesina hemos analizado que el hombre no está mecanizado. Tiene motivos conscientes o inconscientes que lo motivan a obrar como lo hace.

Por otra parte al integrarse a grupos de trabajo va a establecer relaciones basadas en simpatías, rencores, amistades, dependencias, etc.

---

<sup>38</sup> P. SEXTON WILLIAM. Teoría de la organización México Ed. Trillas 1985 p 5 .

### 2.4.1 LA ESTRUCTURA INFORMAL DE LA ORGANIZACIÓN.

De acuerdo con lo anterior es posible establecer dos condiciones que determinen las relaciones humanas dentro de cualquier organización. La estructura formal que es el agrupamiento de los individuos de una organización de acuerdo a las labores asignadas y al grado de autoridad de que gozan.

Este tiene dos puntos de apoyo

Para la persona:

- 1 - Promover el desarrollo integral informal.
- 2 - Ponerlo en conocimiento de las metas de la organización.
- 3 - Evaluar constantemente resultados.
- 4 - Lograr una estabilidad emocional.

Para la organización:

- 1 - Capacitación del personal.
- 2 - Desarrollo de equipo de trabajo integrados.

El líder de una organización debe basar sus acciones en los siguientes aspectos:

- a) Evaluación justa del trabajador;
- b) Delegación de autoridad;
- c) Trato justo para todos;
- d) Disponibilidad constante ante sus subordinados;

- e) Discusión de los problemas.  
Debe evitar las siguientes prácticas
- a) Generar posiciones de autoridad;
- b) Simular que sabe más de lo que realmente conoce;
- d) Interferir con el trabajo de sus empleados;
- e) Favorecer a ciertas personas;
- f) Llamar la atención en público;
- g) Mezquindad;
- h) Ordenes conflictivas;
- i) Ordenes superfluas;

EL TRABAJADOR POSTERGA

EL TRABAJADOR GOZA

EL TRABAJADOR ESPERA

EL TRABAJADOR TOMA

Todas estas situaciones van a traer consecuencias para una organización. Un trabajador goza en la medida que conoce perfectamente el curso de su actividad en la organización.

Teme cuando sus posiciones equivocadas lo llevan a situaciones críticas dentro de la institución. Posterga especulando con su propio trabajo, no entra en acción esperando que alguien lo venga a auxiliar.

Espera en la medida en que conoce el futuro de los eventos de su trabajo y se limita ante la posibilidad de error.

Todos estos factores no pueden ayudar a mantener una dirección afectiva. Se requiere un sistema de información mediante el cual, todo lo que sucede o se desea puede desplazarse en todos los niveles de la organización . Por lo general, el material que se trasmite de un superior a un inferior se reglamenta como orden y la material del subordinado al superior se le dictamina como informe. Sea cual fuere orden o informe ambos son importantes para la organización.

Para evocarse a este problema surge la teoría del liderato que se fundamenta en dos dimensiones:

- Preocupación por la persona.
- Preocupación por la dirección.

#### 2.4.2 PROCESOS MOTIVACIONALES EN LOS GRUPOS.

" Los empleados en una situación normal de trabajo, conservan una unidad grupal, la situación de cualquier organización es que ésta se mantenga constantemente y

amalgame un solo grupo que incluya a todos los empleados.

"37

Todos los incentivos que en un momento pueda usar la empresa son imprescindibles. Pero a la organización le debe interesar conocer la reacción del grupo respecto a estos motivadores. Si el grupo cree que la situación es favorable la aceptará; pero por el contrario si muestra algún recelo se opondrá al cambio. Una institución que pasa por alto los sentimientos del grupo probablemente fomente subgrupos de rumor, pero lo que si es seguro es que se establecerán barreras en relación al trabajo. La mejor oportunidad que tiene la organización es brindar la adopción de una estructura democrática COHESIÓN DE GRUPO. El fomento de la cooperación es más fácil cuando dicho grupo tiene metas por alcanzar.

#### 2.4.3 DIRECCIÓN DE LA ACCIÓN DEL GRUPO.

Por ello se hace necesario conocer las aspiraciones de la institución y cómo va a integrarse ésta en el funcionamiento.

---

<sup>37</sup> HALL D. M. Dinámica de grupos . México Ed. Herrero Hnos. 1978 pp 5 .

Con este planteamiento se persigue responsabilizar a cada quien de los niveles de situación que debe alcanzar y al mismo tiempo proporcionar una guía para la auto-evaluación donde se detecten grados de eficiencia así como deficiencias que limitan una operación.

La calidad y la confiabilidad de los resultados dependerá de las metas de acción que se cubran.

- Cuál es la responsabilidad básica del puesto.
- Cuáles son las principales obligaciones.
- Qué resultados se espera alcanzar con ello.

Realizar un trabajo lo mejor posible es una meta a condición de que el empleado reciba en el devenir del trabajo, ascensos, seguridad, prestaciones o integración grupal . Estas metas deben ser graduables para que por sí mismo se observen los progresos alcanzados.

Todo ello permitirá la cohesión del grupo:

Frente a frente. Interrelacionado semejanzas, objetivos y consecuencias.

Institucionalizados Planeación previamente organizada dentro de los niveles de aspiración de la institución y del individuo.

Espon táneos. Al resolver la cohesión, colaboración y cambio.

Afectivos. Al formar grupos.

Quando se logran integrar todos estos factores se habla de un bienestar organizacional.

#### 2.4.4 ASPIRACIÓN DE GRUPO

Se han localizado cuatro dimensiones diferentes:

Satisfacer necesidades generales

Reconocimiento y prestigio

Necesidad de autorrespeto

Necesidad de autoexpresión

Esta participación grupal ejerce cierto atractivo, sin embargo durante ella se pierde autonomía. Por eso es el propósito de que todos los integrantes establezcan acciones dinámicas y participen ampliamente no sólo en la toma de decisiones sino en la realización misma del proceso.

Cuando en una persona no se manejan niveles de aspiración pueden presentarse situaciones como las siguientes:

- a) El retiro. Durante el cual se vincula lo menos posible con el grupo.
- b) El ritualismo. Se apega a la totalidad de los detalles previamente ordenados.
- c) La rebelión. En esta posición se cuestiona todo el sistema y se presentan situaciones poco conciliadoras

Ambas posturas se sintetizan en la siguiente forma:

- Por opción ( conflicto - competencia ).
- Por adaptación ( combinación - fusión ).

#### 2.4.5 MOTIVACIONES INDIVIDUALES = ASPIRACIONES GRUPALES.

Recordemos aquí la teoría de Bonne y Sheats en la que el papel de líder es una función de grupo. que puede ser asumible por varias personas sucesivamente y aún simultáneamente de acuerdo a los fines. Una situación así facilita y coordina todos los medios necesarios para el logro de objetivos.

Se reducen conflictos interpersonales y se promueve la seguridad del individuo en el grupo. El mismo grupo satisface las aspiraciones individuales ya mencionadas. El individuo que permanece aislado en sus necesidades se deja dominar por sus cargas emotivas y es muy difícil que entre en combinación con el resto del grupo.

#### 2.4.6 INFLUENCIA DE VARIABLES EXTERNAS SOBRE LAS METAS DE GRUPO.

Son varias las consideraciones que participan en los procesos conductuales para establecer comportamientos.

Uno de ellos es la acción recíproca del hombre contra el hombre. Esto ha sucedido a través de toda la existencia de la humanidad y se debe a la objetividad de su pensamiento; al conocer y reflejar lo que ha adquirido.

Cuando el grupo hace consciente los mecanismos que rigen esta relación humana se dirigen éstos a posiciones más concretas. La diversidad de posiciones cuantitativas de la naturaleza humana se puede canalizar a través de las metas de un grupo.

Cohesión, simpatía, ayuda, ansiedad, defensa, equilibrio de fuerzas son variables individuales que podrían alterar el esfuerzo de un grupo. Jerarquía dentro de la organización posiciones sociales o redes en la comunicación son otros controles determinantes.

No podemos olvidar aquí las posiciones políticas, legales, culturales e incluso la opinión pública como factores que afectan a la institución organizacional.

#### 2.4.7 CONSECUENCIAS DE LAS METAS DE GRUPO

Los vínculos de grupo se integran entre las motivaciones particulares y las vivencias sociales implican su búsqueda y satisfacción.

Tomando en cuenta esquemas socio - afectivos vamos posiciones de encuentro ante:

- Sentirse solo.
- Miedo a lo desconocido.
- Deseo de prestigio.
- Temor a la crítica.
- Búsqueda de semejanzas.
- Ambivalencia de protección o dominio.

En pocas palabras no se permite la realización de la persona.

La influencia socio - operativas surgen ante las posiciones de subsistencia y progreso.

- Esfuerzo por actuar                      HACER
- Esfuerzo por lograr                      TENER

#### 2.4.8 MOTIVOS PERSONALES

Desde un punto de vista socio - afectivo se dirige a:

a) Objeto común. Cómo proyectar en el cambio de información. Su atracción depende de la claridad de su postulación y el alcance que logre establecer.

b) Acción. La posibilidad, la realización es una fuente de satisfacción y estímulo y reclama para sí el éxito al finalizar la acción.

c) Pertenencia. Combina diversos afectos: poderío, orgullo, seguridad, comunicación, unión, afinidad, simpatía, amistad

d) Satisfacción. La denominación dentro del área de prestigio, reconocimiento, poder, platicar personal sobre lo que se realiza.

El punto de vista socio - operativo es en cuanto a la distribución de roles y jerarquías. Actividades formales que todo individuo realiza dentro de un área de trabajo. Son estilos estereotizados en las formas de actuar.

#### 2.4.2 GRADOS DE ASPIRACIÓN .

Existen conductas que pueden aumentar o disminuir una actuación.

- Conformismo. Es la presencia de una uniformidad en las conductas tales como : opiniones , sentimientos y establece manipulación ambiental.

- Desviación. En ellas se establecen conductas que se apartan de la normalidad, sus posiciones son más o menos fuera de la norma que marca la sociedad.

- No permitir el cambio es el punto básico. Disfruta de la común. Su vigor lo fomentan en parte las conductas que rige el medio ( modos, valores, leyes, normas sociales, etc.) . Son situaciones que se rigen para vivir dentro del grupo social.

Para establecer un mejor equilibrio se aconseja determinar previamente los objetivos, ello implica la exportación de un problema para su solución. Esta

posibilidad permite determinar si la acción va dirigida a la producción ( operatividad ) o se regula con las acciones ( afectivas ) .

#### 2.4.10 MOTIVOS SOCIALES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.

La dinámica que mantiene unido a un grupo es semejante a la fuerza que organiza las moléculas de un cuerpo. Su integración parte de aspectos tales como:

Cohesión. Es una atracción emotiva que mantiene unidos a los miembros de un grupo.

Solidaridad. Es una interacción que crea una amalgama a través del análisis y con una conciencia crítica.

Adecuación. Después de un detenido análisis se toma aquellos aspectos que mantengan posiciones satisfactorias y con un alto sentido profesional.

Comunicación. Indispensable para evitar distorsiones o ruidos.

Cooperación. Todos planean, todos participan, todos se integran.

#### 2.4.11 GRUPOS SANOS Y GRUPOS ENFERMOS.

En la intervención intergrupala se puede generar dos tipos de riegos.

1.- La esterilidad. Cuando a través de la sistematización o la polémica no se logra producir nada más.

2.- La nocividad. Cuando constantemente se reactivan posiciones difíciles de controlar o dosificar.

Una organización debe establecer funciones de regulación.

ORGANIZAR para dilucidar cualquier problema.

Planteando el problema

Presentando un plan

Mantener la integración grupal

PROMOVIENDO EL INTERCAMBIO

Estando presentes

Dar aportaciones

Facilitar la participación

CLARIFICAR Y COORDINAR

Formulando aportes

Confrontando

Efectuando análisis

## Interpretando el proceso

### PRODUCCIÓN

Proporcionando información

Emitir opiniones

Proporcionar sugerencias

Estos aspectos pueden ayudar a integrar grupos sanos. Las reglas que se establezcan durante el juego caracterizarán su existencia . Se hablará de sano en la medida en que impere la comunicación y el control y se resuelvan problemas efectivos y funcionales.

El término de enfermo se presentará cuando impere:

- Clima confuso;
- Carácter defensivo;
- Represión de sentimientos;
- Estados de interdependencia;
- Posiciones ambivalentes en la medida en que no se ayuda o no se permite el consejo.

El grupo debe centrarse evitando crisis y promoviendo la reflexión, y la confrontación. La prospectiva obliga a reducir la inseguridad, la alienación, el aislamiento.

#### 2.4.12 TÉCNICAS GRUPALES

En la medida que una organización crece debe estar en posibilidades de permitirle a su personal una correcta información sobre todo lo que acontece en la institución.

El éxito depende fundamentalmente de su preparación integral. Como ya lo hemos analizado la actualidad obliga a plantearnos posiciones de equipo. En la autoridad y la responsabilidad sea compartida.

En estos equipos de trabajo se trabaja para establecer índices de eficacia y coordinación, en una triple dimensión.

- 1) Individual
- 2) Interpersonal
- 3) Colectiva

Esta correspondencia no debe existir sólo en sus elementos sino también en sus métodos.

## 2.5 PROCESO DE DECISIÓN

Hemos analizado la existencia de razones poderosas para promover una actitud firme que centre el perfeccionamiento en una organización, los valores básicos para la toma de decisiones surgen de lo más profundo de las necesidades del hombre. En la actualidad él mismo ha creado otros recursos ayudan al perfeccionamiento de la institución organizacional . Uno de estos aspectos es la toma de decisiones. Este proceso tiene como base el enfrentamiento del pensamiento racional del hombre con la realidad social que vive.

La decisión ha acompañado al hombre durante su estancia en el mundo en forma paralela al progreso. En ellas va implícito conceptos tales como: utilidad, preferencias, inquietudes o deseo de superación.

Existen personas que han definido a la toma de decisiones como un curso de acción. Otras la han definido como una actitud dinámica para poder establecer una selección o lograr una correcta aplicación. Los más expresan que es la conclusión de un análisis detenido.

Nosotros pensamos que son todas estas posiciones, pues la decisión exige dinamismo, análisis, elección y conclusión.

En una decisión existen:

- Objetivos específicos.
- Planteamientos previos.
- Influencia ambiental.
- Posiciones personales.
- Así como un grado de incertidumbre relacionado con la alternativa más conveniente.

Esta incertidumbre tiene razones por demás fundamentadas, en las que intervienen factores tales como:

- El tiempo en el cual se desarrolla la acción.
- El medio ambiente natural en el que surge el hecho.
- Los valores culturales que manejan los hombres en el aquí y ahora.
- La gran variedad de factores que afectan la comunicación.
- El desarrollo científico.
- La utilidad que presta esa decisión.

Estos factores son determinantes a la hora de generar una decisión, es por ello que se recomienda un detenido enfoque durante la etapa de planeación.

### 2.5.1 SUBFASES DE LA DECISIÓN

" El objetivo de la teoría es delimitar la eficiencia de cada una de las acciones que se implementan alrededor de un problema. Su fin es revisar si se centró en el proceso, así como la utilidad que prestará a la organización, grupo o individuo que la formula ."<sup>38</sup>

Esta teoría maneja aspectos de certidumbre e incertidumbre. El primero nos ubica en la categoría de cierto al establecer una respuesta que conduce invariablemente al resultado esperado. El segundo aspecto presenta la posibilidad de varios resultados desconocidos o carentes de sentido y se le denomina incertidumbre. También es conveniente en esta parte del trabajo hacer notar que una sola respuesta no resuelve nunca el proceso de decisión, para ello es necesario una serie de secuencias. Es posible que dentro de este proceso algunas acciones sean exactas mientras que otras dejen entrever diferentes posibilidades de un estudio exhaustivo que agota todos puntos de vista posibles de racionalizar.

---

<sup>38</sup> SORIA M.. Relaciones Humanas Teoría y Casos México 1982  
. Ed. Limusa p 8

El esquema trata de indicar, un sin número de posibilidades que pueden centrar la atención del hombre para poder enfrentar una decisión .

Cualquier elemento involucrado en el proceso necesita contar con toda la información pertinente y organizarla multidimensionalmente. esto quiere decir que cada alternativa se va a someter a un detenido estudio de correlaciones todas las variedades posibles que tengan alguna injerencia con la solución al problema. cada alternativa se va a someter a un detenido estudio. Ejemplo

AHORA RECIBÍ MI SALARIO.- la gastaré en:

Renta	Comida	Vestido	Diversión
-------	--------	---------	-----------

Al dividir el salario en cantidades precisas se dan cuenta que no alcanza para cubrirlo todo y tengo que decidir que aspecto me interesa más solucionar. Para ello jerarquizaré en orden de importancia y estableceré prioridades. Sin embargo casi siempre a cada una de estas posiciones también se les opondrá otras posibles dificultades, que clase de comida, cual es la más barata, etc. Recordemos que el medio también determina una posición en la decisión.

Vemos así que la decisión se verá afectada por las posibilidades culturales y las alternativas se eliminarán con el valor práctico que se dé a cada posición.

También en esta teoría se habla de una posición individual que va a determinar preferencias; en este caso las leguminosas engordan, la carne puede producir gota a una persona propensa a subir su ácido úrico. Y si tiene en mente lucir una buena figura es casi seguro que se quede con el plato de verduras.

Como vemos todas las posibilidades en el marco de una decisión dificultan en un momento las posibilidades de acción. Ello trae como consecuencia la necesidad de estructurar perfectamente las alternativas posibles.

#### 2.5.2 VARIABLES CONTROLABLES Y NO CONTROLABLES QUE INTERVIENEN EN LA TOMA DE DECISIONES.

Condiciones de certidumbre, Cuando algo se conoce con absoluta certeza, se puede decir que se saben todas las estrategias posibles y que los resultados ya han sido checados.

Ejemplo: El producto de una máquina.

La solución obtenida de la mezcla exacta de varias substancias

#### Condiciones de riesgo o probabilidad

Se le asigna una posibilidad de ocurrencia. Es un cálculo numérico basado en la frecuencia con la que el hecho ocurre y así aproximar la posibilidad de que vuelva a ocurrir

Ejemplo: La descompostura de aparatos eléctricos  
Artículos rechazados por mala calidad.

Todas las posibilidades soluciones van a formar lo que se conoce como modelo de acción. ellos tienen una función descriptiva en la que se registran paso por paso las alternativas sugeridas. Estas posiciones pueden cuantificarse. Esta es una teoría sujeta al azar, de ella sólo se obtiene suposiciones. Es por ello que se aceptan criterios de arrepentimiento. El establecer criterios de acción con evaluaciones cualitativas y cuantitativas detecta distintos resultados. La teoría trata de establecer un máximo de riesgo o bien un mínimo de ventajas para estar preparado a cualquier imprevisto.

Es aconsejable también conocer por qué existen variables no controlables. - Decisión en condiciones de incertidumbre - Significa que se desconoce toda posibilidad de ocurrencia. Se señala incapacidad para predecir lo que sucederá. Generalmente son situaciones que no han ocurrido, tal vez no ocurran o no han sido suficientemente estudiadas. en este criterio se ignora las oportunidades y sólo se fijan consecuencias de riesgo. pero aún en las variables controlables como en las incontrolables se sugiere elaborar un programa de acción que norme conductas para allanar problemas.

### 2.5.3 DIFERENCIA MOTIVO = NECESIDAD

" Una conducta motivada, no depende de un sólo estímulo, sino de una secuencia ."39 Para que funcione en forma adecuada el cuerpo humano, requiere un sinnúmero de factores que van desde la comida hasta el sueño. A modo de ejemplo podemos situar el conocimiento de todos los efectos que puede percibir una persona que tenga hambre severa. También sabemos que una persona no vivirá más de algunos días sin tomar líquidos.

---

39 H. MCQUA JACK. Cómo motivar a la gente . México Ed. Logos 1979 p 15 .

En el sueño, a los 60 años un hombre ha invertido 20 años en dormir, lo cual señala la necesidad biológica que tiene el hombre para descansar. Ajustar el cuerpo a situaciones de calor o frío dentro de ciertos límites es otra necesidad. Pero cuando ésta excede los lineamientos marcados por la naturaleza biológica del cuerpo humano se crean objetos sustitutos (ropa ) que ayuda en esa labor.

Evitar el dolor es otro mecanismo protector, es una señal que le indica alguna acción nociva endógena o exógena. El deseo sexual en una parte dominante de nuestra vida y una necesidad de perpetuar la especie.

Estos procesos y algunos más tienen que ser satisfechos para lograr un equilibrio fisiológico. Por lo que podemos concluir que el término necesidad involucra todos aquellos aspectos de los cuales el organismo no puede prescindir para conservar la vida.

## 2.6 MOTIVOS QUE GENERAN CONFLICTOS EN LA MOTIVACION

### 2.6.1 TENSION

" Para resolver una necesidad o motivación en forma satisfactoria el hombre se ve obligado a enfrentarse a una serie de obstáculos, tanto ambientales que van a complicar el esfuerzo del ser humano para llegar a la meta."<sup>40</sup> En ello influyen: demoras, carencias, fracasos, pérdidas, restricciones, obligaciones ,enfermedades, presiones, emotividad, etc., para estructurar una solución es necesario afrontar con detenimiento cada posición. Esto es lo que se conoce como Ajustes Conductuales.

La mayoría de nuestras necesidades fisiológicas son fáciles de solucionar. tenemos sueño y dormimos, sentimos sed y bebemos agua. Ellas en la actualidad sólo producen leves inquietudes; sin embargo, a medida que crecemos se nos presentan presiones difíciles de afrontar. La carrera que deseamos, una enfermedad, distintas posibilidades de trabajo, todas estas posiciones originan

---

<sup>40</sup> ORFER Y APLEY . Psicología de la motivación . México Ed. Trillas 1971 p 46

en el organismo un desgaste que incluso puede ser severo y llevar a la desintegración personal.

La respuesta que un individuo puede dar a una situación de desajuste, se ve afectada por una gran variedad de estímulos que le están presionando.

Las formas de ajusté pueden ser:

**IMPUESTAS:** Cuando la decisión se toma en lugar de la persona involucrada. Ejemplo: un padre presiona al niño para tomar alimentos.

**ASIGNADAS:** Cuando previo estudio se decide qué es lo mejor para solucionar el problema. Ejemplo: El médico receta al enfermo una dieta.

**ELEGIDAS:** Cuando el individuo es capaz de estructurar formas racionales para avocarse a un problema. Ejemplo: La necesidad de mejorar la alimentación, eligiendo, cantidades adecuadas de alimento, una dieta rica, etc.

La forma como el organismo se enfrenta a la resolución de una inquietud se le denomina tensión. La tensión en los seres humanos es una conducta normal pues lo coloca en posiciones creativas, el hombre de todos los tiempos hace todos los intentos posibles por afrontarla. Sin embargo a veces sucede que es difícil enfrentarse a una tensión en forma positiva y surgen los problemas.

Los problemas de ajuste se clasifican en frustración, conflicto y stress .

### 2.6.2 LA FRUSTRACIÓN.

" El obstáculo que detiene o impide nuestro progreso hacia una meta deseada se le ha denominado frustración .

"41

Existe una amplia variedad de obstáculos ambientales, físicos y psicológicos que pueden llevar a la frustración . Accidentes, inundaciones, incendios o pérdida de seres queridos, son fuentes de frustración debidas a situaciones ambientales. Ejemplo: Una baja calificación o el cambio de fecha en vacaciones, son otros ejemplos constantes frustraciones que nos acosan en la vida cotidiana .

Las características personales también pueden impedirnos alcanzar lo que deseamos: lamentaciones, enfermedades, falta de disciplina.

También existen frustraciones debidas a los valores que se manejan en el momento:

---

<sup>41</sup> op. cit. P 55

Lo bueno - Lo malo

Adecuado - inadecuado

Decente - Indecente

Frustraciones en el trabajo :

DEMORA. Una situación común en la vida moderna. Demora para tomar el autobús, demora para separar la fecha del examen profesional, esperar para obtener la ficha del préstamo a corto plazo, espera para cambiar el automóvil, espera para hablar con el jefe.

FALTA DE RECURSOS. Aunque la mayoría de las personas que trabajan cuentan con recursos para poder satisfacer mínimas necesidades, muy pocos se sienten contentos con el sueldo que perciben. siempre hace falta dinero en esta sociedad de consumo. En esta parte podemos incluir a las personas que carecen de oportunidades adecuadas para desarrollar sus potenciales.

PERDIDAS. El extraviar nuestra quincena, o sentir la falta de una adecuada relación de amistad también amenaza nuestro equilibrio emocional.

FRACASO.- Nuestra sociedad de franca competencia, el hombre no siempre puede ganar. Existen en el mundo del trabajo constantes movimientos que nos llevan una veces a

las altas esferas jerárquicas y otras nos conducen a puntos medios o básicos.

**CULPA.** Cuando el hombre se da cuenta de que algo no lo realizó como se requería aprende a autorecriminarse. Ejemplo: Un accidente en el trabajo por ir platicando y no es posible hacer nada para rectificar el error, la frustración es severa. Los psicólogos expresan que de todas las formas de sufrimiento el hombre la más intensa es el dolor de la culpa.

**SIGNIFICATIVIDAD.** Una vida plena es un anhelo humano, sin embargo en la actualidad nuestro mundo se hace cada día más falso y no son capaces de crear alternativas constructivas o metas válidas. La soledad es una variable de esta posición pues hace sentir a la persona poco realizada.

Hall describió el término frustración como confusión y alteración en el trayecto hacia una meta. Otros autores la explican como perturbación emocional o adaptación defectuosa. En cualquiera de los casos, la frustración es una forma de reaccionar y es conveniente su conocimiento para poder organizarnos en forma más efectiva ante cualquier inquietud perturbadora.

### 2.6.3 EL CONFLICTO.

" La mayoría de los conflictos se deben a los patrones sociales que manejamos y conocemos como valores. Ellos nos enfrentan a la posición de lo que quiero ser y lo que la sociedad me exige ser ."<sup>42</sup>

Existen posiciones que generan el conflicto.

**AUTODIRECCION.** Generalmente la sociedad exige una actuación humana siempre aprobatoria. Se dice que es más fácil vivir con los valores impuestos que ignorarlos, a establecer pautas de acción especiales que nos ubicarían como extraños dentro del grupo.

**COMPROMISOS.** Esta forma exige valores de responsabilidad, mantenimiento, y mejoramiento de la calidad de la relación establecida. Nuestra sociedad urbana actual no permite la manifestación de múltiples situaciones de compromiso. si tu mejor amigo se pelea con tu jefe y tú lo defiendes corres el peligro de quedarte sin empleo; si por el contrario te callas es seguro que pierdas un buen amigo. El no compromiso exige que mantengas posiciones de extraño con todos lo que te rodea.

---

<sup>42</sup> op. cit. P 79

ENFRENTAMIENTO. A veces conocer una situación problemática presenta la disyuntiva de vivir siempre intranquilo. El que una persona sepa que está desahuciado puede precipitar un desenlace prematuro.

PROVECHO PERSONAL. Todos hemos vivido el conflicto en el que parece que nuestras necesidades se satisfacen a través de acciones que entran en conflictos con nuestros valores éticos.

CONTINENCIA. Esto se ve muy claramente en las relaciones sexuales extra matrimoniales o infidelidad o bien homosexualidad. Son posiciones que se satisfacen en un momento pero incorrectas frente al mundo generan situaciones de temor o culpa.

La soluciones que existen a cualquier problemática se manejan en tres formas:

1. Conflicto de acercamiento - Motivación

Es cuando los deseos entran en conflicto con los valores o con el temor al fracaso. El joven que termina su carrera y que la posición de trabajar lo sitúa en la posición de un determinado horario, dejar de ver a sus amigos, estar encerrado en un lugar fijo, recibir órdenes, etc.

## 2.- Conflicto de Doble Acercamiento.

Me acaban de ofrecer un ascenso. Pero en mi puesto actual estoy muy contento, el jefe me trata bien, todos son mis amigos. Pero este nuevo puesto tiene un sueldo mayor, voy a conocer otro tipo de gente, tengo prestigio.

## 3.- Conflicto de Doble Evitación.

En él se trata de escoger el menor de los males. Me quedo sin empleo o tomo éste sumamente desagradable. En esta situación cualquier solución es desagradable.

El hombre ha encontrado diferentes formas para enfrentarse al conflicto.

Reacciones químicas. Cambios hormonales que se presentan cuando se encuentra en tensión. Sudoración, sensación en la boca del estomago, etc.

Reacción perceptual. Enojo, cariño, deseo, etc.

Reacción adquirida. Son procedimientos condicionados por la cultura.

Vamos así que el conflicto es una posición que interfiere con la respuestas deseadas, o que lo que se sucedió no fue del todo compatible con la persona.

#### 2.6.4 EL STRESS

" Este término tiene su origen en las fuerzas físicas y significa fuerza actuando sobre un cuerpo ."<sup>43</sup> Desde el punto de vista biopsicológico establece un cambio emocional con presión que puede desencadenar un daño cerebral. Generalmente son situaciones de stress.

Esta reacción presenta tres fases.

1. Alarma. como excitación corporal en la que se altera el ritmo cardiaco. Es una precondition del cuerpo a la resistencia.

2. Resistencia o disponibilidad del organismo para mantenerse y no presentar desequilibrios con cualquier impacto.

3. Agotamiento. Cuando ya sale de esta situación el cuerpo pide descanso para lograr la mejor recuperación, sin embargo cuando la persona percibe que no existe solución viene un estado de abandono que puede conducir a un desequilibrio mental o incluso la muerte.

El stress es en sí una respuesta de interacción de amenaza en la que no se puede generar una respuesta de ajuste. Este punto se percibe como una situación de

---

<sup>43</sup> op. cit. P 85

enfrentamiento mas allá de las capacidades del ser humano, lo que ocasiona una inquietud especial para centrar toda su atención a querer solucionar el problema. Ante la Percepción de peligro se alcanzan a detectar estados de fatiga, todo el cuerpo se dispone a colaborar a la situación del problema.

Una situación de stress se puede presentar ante:

- Ruptura del equilibrio Fisiológico ( enfermedad ).
- Estímulos desagradables o dolorosos ( exceso de frío o de calor ).
- Presiones por moda ( vestido o salud) cuando la persona no los acata se le señala como desequilibrado.
- Fracaso. El no poder con una tarea traduciendo imposibilidad física o mental.
- Situaciones ambientales. Imprevistos que amenazan la seguridad individual ( terremoto, incendio ).

Se hace hincapié que la situación de stress se presenta sólo cuando se amenaza la vida del individuo o su integridad.

La psicología señala tres categorías para una situación de stress.

Deficiencias. La monotonía, la rutina.

Excesos. Cantidad de información y muy variada.  
Ambigüedad. Incertidumbre sobre lo que va a acontecer.

#### 2.6.5 LA PRESIÓN

" Cualquier ajuste o equilibrio entre el individuo o el medio genera presión. Esta se intensifica con el esfuerzo y acelera toda nuestra actividad corporal situándonos con frecuencia en niveles desagradables ."40

Las presiones con frecuencia nos llevan a la tiranía del DEBER y se generan por:

Competencia. El deseo de superar a....

Excelencia. Su logro genera sobrecargas en la actuación del hombre

Cambio. Mantenerse al día es una presión, se habla incluso del choque del futuro para describir posibles confusiones y alteraciones emocionales que surgen del cambio.

Interrelación. Demandan del hombre tiempo y esfuerzo; la familia, el matrimonio, los hijos, el trabajo, la comunidad, etc.

El futuro. Todo lo incierto de la vida hace presión en los individuos incluso la muerte.

### 2.6.6 EL AJUSTE PSICOLÓGICO

" El organismo como totalidad se integra en un funcionamiento central, los ajustes se presentan como defensas para mantener un equilibrio. Ante una enfermedad fisiológica el organismo posee sus glóbulos rojos y blancos que son su ejército defensor ."41

Una situación psicológica también posee respuestas integradoras, tales como la racionalización del problema. El ajuste está pendiente de las alteraciones que sufre la seguridad del individuo y crea en él reacciones tales como la ira que lo que puede inducir al ataque e incluso generar la hostilidad ( daña, hiere, destruye) al animal y objeto que considera es fuente de desequilibrio. En otras circunstancias mas leves la ira momentánea es reguladora del malestar que percibe el organismo.

El temor. Lleva a conductas irracionales, genera pánico, e incluso motiva a parálisis. Cuando se racionalizar puede evitar desastres.

El llanto. Mecanismo integrado útil para aliviar una tensión y restaurar el equilibrio. Si no se controla se

habla de tristeza y llega a desequilibrar cuando no se encuentra apoyo en los demás.

La risa. Mirar un problema con sentido del humor puede reducir una tensión, y ayuda al equilibrio emocional.

### 2.6.7. LA AGRESIÓN

Caten Horney observó en cierta ocasión que existen tres formas de relacionarnos con los demás:

Acercándonos a ellos.

Apartándonos de ello.

Volviéndonos contra ellos.

Los dos primeros planos manejan situaciones de interacción, cohesión, cooperación y consideración. Pero el tercero aspecto expresa una posición de rechazo, explotación y dominio. Una conducta con estos caracteres es hostil y agresiva, la tendencia contra los demás es percibida como amenaza potencial que altera el orden social.

Sin embargo existen momentos en la vida de los hombres que el volverse contra algo o alguien, altera la

cohesión del grupo como reacción ante el peligro, daño o destrucción.

" A. Montagu" afirma que la agresividad es un impulso básico del hombre primitivo. Lleva a pautas de afiliación ( pertenecer a un grupo ) y cooperación. También se localiza como tendencia a arriesgarse parece ser más característico de los animales machos, mientras que la interacción social es más propio de la hembra. Cualquiera de los dos puntos de vista anteriores, volverse contra o arriesgarse a todo; la educación, le da un giro catalizador, el uso del premio, del deporte o la diversión; son actividades conciliadoras con el ambiente.

Sin embargo las grandes urbes suelen crear posiciones poco favorecedoras a la estabilidad emocional, tratan de fomentar anticipadamente en los hombres la responsabilidad, la confianza, el éxito y la obediencia; Sin permitir en el niño o el joven una previa reflexión de estos valores y no permiten la posibilidad de que por sí mismo ellos adecuen nuevas posiciones.

La sociedad a través del tiempo ha creado controles: normas o leyes y en caso de trasgredirlas adopta formas de castigo.

### 2.6.8 ANSIEDAD.

" El concepto que se tiene en la época actual y con el desarrollo de la psicología, indica dejarse guiar, ceder ante presiones, mostrar poca iniciativa para el cambio, obedecer sin cuestionar a las autoridades, gustar de hábitos rutinarios y cómodos. Como podemos ver, los individuos dependientes son confiados, interesados en sostener relaciones estables con sus congéneres y evadir situaciones problemáticas. Son personas altamente calificadas en responsabilidad y falta de impulsividad ."<sup>44</sup>

Los individuos independientes tienen mucha estimación en sí mismos, su ego siempre está en primer plano, valoran muy alto su auto aceptación, se interesan en dominar el medio esforzándose en lograr actos independientes y por sí mismos tienden al orden.

La dependencia e independencia son modos opuestos de percibir el medio y reaccionar a él. La mayoría de las personas están en un término medio entre estas dos facetas y utilizan ambos enfoques para llegar a una decisión . Ambos son medios de enfrentarse al ambiente.

---

<sup>44</sup> op. cit. P 89

Existen estudios realizados tomando en cuenta estos aspectos en que se demostró que las personas rebeldes ocupan los últimos lugares en la escala de decisiones pues sus características personales no aceptan intervenciones de otras gentes. Los individuos conformes ocuparon siempre los primeros lugares pues se dejaron guiar en forma por demás conveniente. Los independientes se colocaron en un término medio al aceptar consejos para estructurar por sí mismo sus posibilidades.

Cuando las tres variables se combinaron para dar lineamientos de un trabajo de equipo; los independientes tomaron la iniciativa, los conformes dejaron guiar y ocuparon los lugares intermedios y los rebeldes continuaron en sus posiciones iniciales y fueron los menos capaces en colaborar.

## 2.7 MOTIVOS SOCIALES.

Al estado que motiva reacciones de miedo, ansiedad, agresión y dependencia se les conoce como variables conductuales. Son incentivos que mueven a conductas ampliamente analizadas, que alertan a los hombres y promueven su acción.

En el contexto actual del mundo, existen otras motivaciones como son el uso de la alabanza, la reprobación, la culpabilidad ante una situación que generó problemas, el aliento si se va por buen camino, el desaliento si existen obstáculos de oposición, la influencia que deseamos todos ejercer para que las cosas salgan con nuestro particular punto de vista, la rivalidad ante un punto de competencia, la colaboración cuando algo o alguien se presta a ello, la competencia de la propia vida o cuando menos el deseo de subsistir nos sitúa en puntos que la propia sociedad ha creado como aspectos culturales indispensables para lo que se ha dado en llamar UNA VIDA MEJOR.

Todos ellos se han captado a través de información, educación y comunicación del grupo en el que se desenvuelve el hombre, por lo tanto podemos concluir que se ha estimado se desarrollo a través de situaciones de elogio o crítica y en relación a la calidad y cantidad de respuestas logradas por el individuo que las ejecuto.

Con este fin, existen estudios psicológicos que crearon el incentivo. Cuando el sujeto realiza una acción que se desea vuelva a repetirse surge el estímulo, él ayudará a

incrementar esa conducta que proporcionó tanta satisfacción.

### 2.7.1 MOTIVOS SOCIALES EN LA ORGANIZACIÓN

" La identificación grupal alrededor de un fin, hecho o meta que permitan la interacción para todos los miembros involucrados, y se percate de esta acción un motivo de unión en la satisfacción de la realización de los hechos, es algo que atrae y motiva a actuar ."<sup>45</sup> Es la posición de elegir por sí mismo caminos de acción lo que estimula al realizador. Tener un previo conocimiento de lo que queremos, provoca una reacción de compromisos tanto en el individuo como en el grupo.

Como estímulo para una correcta realización ( financiamiento o reconocimiento ) se intensifica la actitud de compromiso y con ello la satisfacción. Con este punto de vista se ha motivado a una cohesión previamente reflexionada.

---

<sup>45</sup> H. SCHEIN EDGAR. Psicología de la organización . México Ed. Prentice / Hall Internacional . 1971 p 68

Todas estas concepciones son incentivos que determinan conductas. Son fuerzas que nos llevan a la acción. son motivo para SER y HACER .

La tarea en sí crea los motivos. Es por ello que el encargado de administrar los Recursos Humanos debe estar pendiente de cada uno de ellos, es así como de las relaciones que se originan durante el trabajo y con el objeto de que éste se centre en el lineamiento más adecuados para generar acciones se va a estimular la actuación no sólo individual sino grupal.

Es conveniente señalar que la necesidad de sobrevivir una vez satisfecha no es el único aspecto que impulsa a la acción humana. Si bien es cierto que una situación de carencia aumenta la tensión, la situación de la alerta pugna por la satisfacción de la misma. Y una vez satisfecha surgen otro tipo de incentivos que provocan desequilibrio en su organismo.

El medio ambiente ha generado estímulos adquisitivos o de reconocimiento, y ha creado en el hombre situaciones que la llevan a tratar de mejorar su poder adquisitivo o de crédito social, inventando que con el logro económico se adquiere la felicidad. Por ello no es tan falso aseverar en esta época que quien logra una posición social y económica,

en el mundo actual se le señala como una persona que alcanza la felicidad. Esta teoría tiene como base biopsicológica, el organismo viviente nunca se encuentra inactivo; ni siquiera en situación de dormir pues su corazón y otros aparatos están funcionando e incluso sueña. Cuando esto no sucede, el hombre ha muerto.

También es importante señalar que la naturaleza humana es constructiva y busca la unión de los seres humanos ( gregarismo ) pues es la fuerza del grupo la que genera el progreso.

#### 2.7.2 PERSPECTIVAS DE LOS PROGRAMAS MOTIVACIONALES PARA LOS SERVIDOR PUBLICO .

##### a) LA CREATIVIDAD.

La creatividad que a nuestra posición interesa no es de ningún modo la de tipo estético si no aquella que va dirigida a la solución de problemas. Esta viene estimulada por metas definidas externamente, tales como la necesidad de explicar algo o de encontrar un modo de hacer mejor las cosas.

Algunos científicos se han abocado a analizar detenidamente el método creativo en una serie de fases. Una de las primeras y más útiles clasificaciones de esta fase fue la que estableció Graham Wallas en 1926.

**PREPARACIÓN** El problema se investiga desde todos los ángulos visibles.

**INCUBACIÓN** Durante este lapso el individuo no está pensando conscientemente el problema.

**ILUMINACIÓN** Surge la " IDEA FELIZ ".

**COMPROBACIÓN** Se pone a prueba la validez de la idea.

En la posición de una creatividad para la solución de problemas se trata en primer lugar de asimilar todo aquello que tenga relación con el problema y hacer algún esfuerzo por resolverlo ( distintas alternativas ).

OSBORN ejecutivo moderno sugiere las fases siguientes:

- a) Definir y señalar el problema.
- b) Preparar un detenido análisis del mismo.
- c) Pensar en posibles soluciones.
- d) Seleccionar aquellas que determinen mejores resultados.
- e) Determinar la solución.
- f) Evaluación provisional sometiéndola a prueba.
- g) Adopción y práctica de la misma.

Podemos resumir que desde este particular punto de vista el método creativo depende tanto de la información como de la inspiración.

b) SISTEMAS.

Pascal ( 1623 ) escribió : " Encuentro imposible conocer todo sin conocer específicamente sus partes ".

Hegel ( 1870 ) continúa con esta misma línea de pensamiento y expresa:

El todo es más que la suma de las partes;

El determina la naturaleza de las partes;

No se podrán entender las partes si se les considera aisladas del todo; Todas las partes de un todo son interdependientes.

En nuestro programa de trabajo se hace necesario ubicar este concepto para que el autodidactico entienda el por qué del aspecto económico de una organización , las políticas dentro de las cuales se encuentra enclavada dicha institución, los elementos que la conforman y cómo éstos interactúan.

La teoría general de sistemas es un intento de unificación de las partes de un programa científico y de aplicación del conocimiento.

Se le considera un conjunto de conocimientos que ordenadamente relacionados posibilitan a un determinado objetivo. Lo anterior nos obliga a definir el sistema como un conjunto de elementos interrelacionados que integran la unidad. Se encuentra formada por conceptos, objetos y sujetos, y busca unificarlos en base a sus homologías. Es decir las relaciones que guardan entre sí, más aún, cómo se condicionan sus componentes.

Un estudio ubicado dentro de un sistema utiliza situaciones correlacionadas dentro de la mayor rigurosidad metodológica y científica: estudia el problema desde el punto de vista global, las interrelaciones entre los componentes, entre éstos y el conjunto, sin olvidar el ambiente en el que está ubicado.

El todo se remunera así mismo en forma constante a través del proceso de comunicación. " Al tener un modelo completo que localice, gráficamente todas las partes del sistema, el administrador podrá concentrarse en el análisis de las subpartes más pequeños del sistema total, manteniendo todavía la relación de las partes con el conjunto ."<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> op. cit p.266

## c) INFORMÁTICA.

Un campo empresarial que no aprovecha la información de la ciencia y la de su propia actividad, es casi seguro que será un campo que no florezca.

Las contribuciones de una y otra le proporcionarán todo lo necesario para una toma de decisiones. La información es un proceso derivado del análisis de datos y obtener así productos que puedan ser útiles a una programación.

Esta tiene que reunir las siguientes características:

ACTIVA	al recibirla debe de procesarse en forma inmediata una posición de actuación.
RECURRENTE	en un momento dado realmente al iniciador de la acción.
DOCUMENTADA	con un riesgo constante en todos sus detalles.
PROYECTADA	con base a posiciones futuras.

Es importante indicar aquí que la información se ha manejado por años en sentido vertical descendente. Va bajando de niveles en forma de políticas, órdenes,

sugerencias, etc., va ampliando y va aumentando en cantidad y detalles.

Es común la información que fluye desde los niveles inferiores, ésta se va concentrando y sintetizando en informes o reportes.

#### d) COMUNICACIÓN.

La palabra comunicación significaba poner en común un hecho, compartir. Una institución que maneja la comunicación está canalizando en forma adecuada sus variables externas e internas para disminuir su producción.

Hombre, sociedad, cultura, organización y proceso son conceptos válidos en la continuidad que manejan, pero la fuerza que dinamiza estos procesos es la comunicación. Una organización en pleno desarrollo depende de la información que puede recabar pero también de la transmisión de conceptos que pueda lograr. Esta habilidad condiciona la solidaridad empresarial y el espíritu cooperativo de la organización. Ella pone en movimiento toda la estructura institucional y dota de cohesión a los grupos para darles la solidez que garantiza su conservación y posibilidad.

Su carácter activo tiene a evitar conflictos, a impedir duplicidad en las tardes a la comisión de ellas, a robustecer la confianza y a estimular la participación.

La línea de autoridad o la cadena de mando debe proporcionar comunicación que se entienda a través de toda la estructura y que sirva para modular el funcionamiento correcto de la organización . Tal vez lo más importante en la vida del hombre, respecto a la comunicación sea poner en contacto a emisores y receptores, logrando la interacción de unos sobre otros en un contexto dado. El aspecto más importante de la comunicación estriba en que la unidad mensaje llegue al receptor en los términos exactos y con la debida oportunidad, para que provoque la respuesta e inmediatamente se origine el proceso realimentador.

#### e) EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Al aceptar el concepto de proceso, se están considerando los acontecimientos y las relaciones como dinámicas en constante devenir, eternamente cambiantes y continuas; algo que no es estático, ni descansa; que se haya en movimiento. Los componentes de un proceso interaccionan, es decir, cada uno de ellos influye sobre los demás.

Cuando una persona ( emisor ) trasmite una información ( mensaje ) a otra ( receptor ) , el emisor tiene un objeto al hacerlo ( con qué intención ) y espera influir en el receptor con un mensaje ( con qué efectos ) .

Cuando el receptor envía una nueva información al emisor, basada en el mensaje que trasmitió éste, tal información se denomina retroalimentación, realimentación, comunicación en torno o respuesta. Esta posición realimentadora es un control que va a regular la información. Sólo cuando existe retroalimentación se puede hablar de comunicación pues ello originará un movimiento constante en los papeles de emisor, receptor que se irán alternando y que constituyen en sí el proceso.

El hombre es un EMIREC ( emisor - receptor ) ,  
alternativamente cuando:

Comunica a sus semejantes.

Se comunica con sus semejantes.

Ya con las máquinas que crea,

Ya con el medio que conforma y deforma,  
informa y transforma.

Recordemos otro elemento del proceso de la comunicación  
y es el campo de experiencia, o sea un medio ambiente

sociocultural común a ambos. Si éstos ocupan no son comunes no se comprenderán los mensajes. Esto puede ocasionar ruidos con la comunicación. Son obstáculos que distorsionan o interfieren e incluso pueden motivar una malinterpretación.

## CAPITULO III

## LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL PUBLICO

3.1 LA MOTIVACION DEL PERSONAL PUBLICO

La importancia que tiene el administrador de personal, es la de motivar a la gente, tratar de que estos cumplan sus tareas con eficacia y eficiencia. Por desgracia el aspecto de tratar con personas no hay ninguna varita mágica, ni reglas con las cuales se pueda llevar acabo estos fines, ya que cada individuo reacciona diferente a iguales circunstancias. Lo que sabemos que los individuos reaccionan en base a sus antecedentes, su adiestramiento, sus actitudes, su filosofía de la vida, su educación, sus perjuicios, su temperamento y su composición emocional. Por tanto cuanto más sabemos acerca de la persona individualmente que trabaja para la organización mejor será la comprensión y mejor será el conocimiento que tendremos para motivarlo. Por esto la capacidad de estimular a los hombres y de comprenderlos es una destreza que los administradores de personal deben de dominar.

Cada persona tiene sus altas y sus bajas, sus alegrías y sus tristezas, hay que tener muy claro, que resulta muy difícil cambiar a su gente y el poder de mandar a está, resulta una experiencia ya que a las personas no les gusta que los manden, estas situaciones hacen muy difícil el controlar a los individuos, este trabajo de motivar gente es tan difícil como cualquier otro dentro de la administración de personal .

Hay una cosa que suena muy sencillo, pero difícil de conseguir para poder llegar a nuestro objetivo, que es el de motivar al personal, esto es comprender a cada persona, si se logra este objetivo se podrá guiarlas, aconsejarlas y encabezarlas. "47 los hombres están hambrientos de dirección , pero debe ser una dirección que los comprendan y que vea su punto de vista."31 Tal dirección puede elevar al ánimo de la gente, puede hacer que la gente haga cosas que son incapaces de hacer.

El trabajo de un administrador de personal es proporcionarle el adiestramiento, la supervisión y la orientación, que necesitan para realizar un excelente trabajo, proporcionar el clima y las condiciones de

---

<sup>47</sup> H. MCQUA JACK. Cómo motivar a la gente México 1979 .  
Ed. Logos pp 15 .

trabajo, algunas técnicas para manejar la motivación podrían ser. Aconsejar a sus hombres y aleccionarlos. Puede hacer una rotación en sus puestos a fin de que adquieran mas experiencia a intervalos regulares, elogiar su trabajo para hacerles saber como salen las cosas y en dónde pueden mejorar. Critica constructiva de su trabajo en tal forma que a ellos les guste y sientan que es una forma de reconocimiento. recomendarlos por su buen desempeño y darles el crédito por las ideas nuevas. Constantemente adiestrarlos y guiarlos para ayudarles a alcanzar su máximo potencial en el trabajo.

### 3.1.1 MOTIVACIÓN O MANIPULACIÓN.

Como hemos visto la gente no le gusta que le obliguen o que lo dominen otras personas, esta manifestación se presenta desde muy temprana edad, debido a que los padres son excepcionalmente estrictos, suscitan en el niño un presentimiento hacia todos los intentos de controlarlo, desarrolla un resentimiento contra la interferencia humana de cualquier clase, estas primeras restricciones y disciplina establece nuestra actitud hacia la dominación.

" El jefe ideal es aquel que no hace a sus subordinados sentirse que trabajan para él, sino más bien que él trabaja para ellos, el deberá trabajar para proporcionarle lo mejor en el adiestramiento, guía, condiciones de trabajo, etc."<sup>48</sup> A cambio sus hombres trabajaran para realizar lo que él desea más eficiencia y mayor eficacia, para lograr que los hombres trabajen es hacer que ellos deseen alcanzar algo. por desgracia muchos jefes no tienen adiestramiento para conocer a su gente, tratan de empujar a los hombres y obligarlos a trabajar, dar órdenes y exigir, obligar a la gente no requiere pensamiento ni esfuerzo, pero este método no funciona por la resistencia inherente de la gente a ser dominada.

Lo primero que se necesita es que el trabajador se siente seguro, con esto queremos decir planes de pensión, salarios garantizados, beneficios médicos y pago adicional por esfuerzo adicional, además de estos beneficios económicos, también es necesario una atmósfera amistosa en el trabajo, que el jefe entienda a sus subalternos, los ayude etc., cualquier cosa que se haga para demostrar un interés fuera del trabajo es útil, es importante demostrar que se interesan individualmente por el trabajador, tratarlos ante todo de manera justa, cuando se haga una

---

<sup>48</sup> op. cit. p 20

promesa hay que cumplirla, cuando se cometa un error o si se entiende algo mal hay que respaldarlo, sentir que el jefe está con él.

La segunda sugerencia para motivar al empleado, es tratar que se reconozcan sus méritos, que sienta que las ideas nuevas o su trabajo se reconozca, significa recompensarlo ocasionalmente, puede demostrar su reconocimiento de muchas formas, darle el conocimientos cuando sufre un agravio o tenga una queja contra alguien, si se presenta una gestión es muy importante el hecho de considerarla y tratar de ponerla en obra, si no funciona será de mucha utilidad explicarle el por qué. Cuando se le asigne un trabajo explicarle los objetivos y metas de este, dejándolo hacer con plena libertad este trabajo.

La mejor clase de reconocimiento es el elogio directo por un trabajo bien hecho, el pedir asesoría sobre algunos problemas también constituye una forma indirecta de reconocimiento, con ello alcanzar una mejor motivación. Otro motivador fundamental es el dinero, ya que proporciona la seguridad básica de alimento, vivienda, y vestido, esté también ayuda a comprar ciertas formas de reconocimiento y oportunidad.

### 3.1.2 FACTORES DE LA MOTIVACIÓN

1. - BIOLÓGICAS. Toda criatura viviente incluyendo el hombre, actúa por medio de complicados mecanismos que obedecen a leyes químicas, físicas ( asimilación, metabolismo, oxigenación, etc. ) , que promueven conductas vitales con sentido de conservación y superación dentro del ambiente.

2. - PSICOLÓGICAS. El estudio psicológico gira en torno a la naturaleza del hombre y cómo éste establecerá sus relaciones con el medio. Los propósitos humanos son sumamente individualizados; no existe en el mundo finalidades, motivaciones o pensamientos comunes si no reúnen una serie de características de acuerdo a los impulsos que las generaron. La organización psicológica la determinan intereses, actitudes, valores, creencias, conocimientos y relaciones establecidas. En ella existe una característica primordial que es el aspecto continuamente cambiante del ser humano basado en su habilidad intelectual, la posibles formas de actuar, en esta interacción se modela y modifica su ambiente.

3. - SOCIOLÓGICA. Esta relación la establece el hombre con su ambiente, es un proceso mediante el cual se

desarrollo y aprende habilidades para integrarse con sus congéneres.

A continuación se describen algunos estudios realizados por científicos que muestran algunas variables sociológicas que el ambiente genera en los individuos.

#### Bondad - Crueldad

Freud describió a la raza humana como esencialmente predatoria. " ... Los hombres no son criaturas amables, amistosas, que desean el amor, que sólo se defienden si son atacados..., en ellos existe una disposición agresiva que debe ser reconocida como parte de su dotación instintiva... De hecho la cadena de violencia y crueldad de la raza humana abarca desde tiempos más antiguos "22

Sin embargo, se discute que sus alternativas se incrementan sobre criterios de responsabilidad. C. ROGERS, habla de libertad sólo para nacer o morir y que todo lo demás lo determina el medio.

4. - CULTURALES. Se han seleccionado a través de las gratificaciones que el hombre experimenta al llevarlas a cabo ( tradiciones, costumbres, instituciones y leyes).

Podemos indicar así sin temor a equivocarnos que para hablar de conducta es indispensable analizar tanto al individuo como al medio en el cual se desenvuelve.

Los cuatro factores arriba mencionados, van a preformar al individuo y en la medida en que esto le sea grato, o le estimule las incrementará; pero si por el contrario lo perturban o lo intranquilizan él mismo se ingeniará para eliminarlas.

El pretender realizar un análisis de la motivación del empleado público resulta complejo , por la diversidad de individuos que la componen , ya que encontramos importantes discrepancias en cuanto a la edad , preparación , nivel cultural , social y económico , lo que no permite que sea juzgado o tratado como una masa o grupo monolítico por ello no existe una clasificación para su estudio . Desde la década de los setentas , en México se dio un énfasis al estudio de la administración de personal . Pero ante la oferta excesiva de mano de obra , no se cuidó el implemento de técnicas de administración de personal ; por ello es necesario contar con sistemas adecuados de administración en el gobierno . La comisión de administración pública observó que desde el año de 1967 la situación que presenta la selección y contratación de

personal público , no se podía realizar adecuadamente , ni se disponía de elementos para racionalizar las promociones de personal . Por diversas razones en la administración pública no se ha podido implementar , de manera integral , todas las medidas que hubiera sido deseables para una óptima administración de personal , en 1944 se formula el catálogo de empleos de la federación , instrumentos básico para el reclutamiento , selección y promoción de personal , pero hasta la fecha no ha sufrido cambios importantes , es un texto faltante de descripción de las actividades a desarrollar , ni de los requisitos a cubrir por quienes lo vayan a desempeñar , se ha convertido básicamente en un documento de asignación de un título para el nombramiento y para el mayor porcentaje del personal , es una tabla de asignación de sueldos .

La problemática de este catálogo trae consigo , la posibilidad de disponer de un tabulador de sueldos que diferencie salarialmente , la importancia de un puesto sobre otros , dándose el caso generalizado de que haya cargos en niveles diferentes de salarios , cuyo desempeño no implica diferencia , esta situación , de falta de perspectivas , coadyuva a la actitud conformista de muchos trabajadores que prefieren acumular antigüedad , sin la

obligación de mayores esfuerzos , para devengar una mejor remuneración .

Algunos analistas llaman " subsistema de empleo " , al indicador de la estancia del trabajador en la administración pública , significando a la función de proveer el personal adecuado a los puestos . Este subsistema contiene elementos en su concepción y ejecución , las funciones de reclutamiento , selección , designación , inducción al puesto , transferencia , reubicación y la reasignación de personal .

Entenderemos como reclutamiento , la función de identificar y analizar las fuentes de aprovisionamiento del personal , así como las tareas orientadas a establecer los mecanismos que atraen a los aspirantes calificados para ocupar los puestos , lo que implica entre otras actividades la investigación de las fuentes de reclutamiento de interés para la dependencia , y el establecimiento de los conductos adecuados para mantener con oportunidad la información sobre los demandantes de empleo y las posibilidades de contratación en la dependencia en un momento .

La fuente de reclutamiento , es aquel lugar donde pueden ser instituciones de investigación y educación

superior , las escuelas de adiestramientos tecnológico , industrial y comercial , así como las bolsas de trabajo de otras instituciones públicas y privadas y agencias de empleo , los medios más aprovechados para atraer a los aspirantes a los centros están los anuncios en el periódico , las circulares o avisos internos , las cartas a los centros de investigación y educación , también los contactos personales .

Hay un nivel de alta burocracia , tipificado por su carácter de confianza , además de ser mayoritariamente de índole profesional , proviene en gran medida de militantes del partido al que pertenece el presidente de la república aunque su contratación negociadora sea en el proceso político - electoral, pero en el caso del personal de base , los sindicatos ejercen gran influencia para que ingresen sus candidatos , por este motivo a veces los recursos humanos seleccionados no son del todo aceptables para el tipo de puesto a cubrir.

Al no promover el cambio del servidor al puesto como posibilidad promocional y escalafonaria , hace ciegos a los escalafones , sin perspectiva laborales , no se dispone de elementos para calificar en relación a las responsabilidades y el desempeño de un cargo , por ello los

sindicatos presionan para que se califique a todos los trabajadores por igual , resultando , que la antigüedad , planteada como factor de desempate , sea el único elemento de ponderación y decisión , por lo cual el trabajador con mayor acumulación de años laborados , y no el más apto sea el que obtenga los ascensos en el puesto . Al ingresar un nuevo empleado tenga que ser la base de la pirámide y , en consecuencia, en los niveles de remuneración más bajos . Hasta aquí hablamos de como un individuo entra al sistema de gobierno .

A continuación trataremos de ejemplificar lo que sucede con los empleados públicos y su comportamiento dentro de las instituciones , como ya lo hemos mencionado , no podemos clasificar a todos los burocratas , pero si visualizar un comportamiento en sus areas de trabajo .

### 3.2 LA MOTIVACION Y EL PERSONAL PUBLICO EN MEXICO

Relativamente nuestro país , tiene una burocracia reciente que se ha venido formando debido al crecimiento demográfico , y por las exigencias de muchos mexicanos con respecto a los servicios público . Hay que considerar el crecimiento comercial e industrial , para lo cual ha sido necesario ir incrementando nuevas oficinas con objeto de

atender todo tipo de trámites a seguir , como por ejemplo : permisos comerciales e industriales , pago de impuestos , pago de servicios , etc.

A continuación escribiremos algunas líneas con motivo de algunas condiciones que se distinguen al empleado público .

1.- El empleado público , muchas veces solamente trata de encontrar la manera de ir pasando el tiempo , llegando al caso en que al no encontrar un mejor empleo , optan por seguir en ese estado pero sin hacer ningún esfuerzo para tratar de escalar mejores puestos . La teoría X de Mc. Gregor sobre la motivación , menciona que las personas prefieren ser dirigidas , no les interesa la responsabilidad y desean su seguridad

2.- La burocracia mexicana ha sabido adaptarse a todas las variantes que se han presentado dentro del régimen en que vivimos . La administración pública es la representación del estado y ejerce su poder en algunos aspectos de la vida social .

3.- Sociológicamente la burocracia de México está formada preponderadamente por individuos de clase media.

4.- La falta de incentivos y premios , o cuando menos un reconocimiento a sus labores , ya que estos influiría a una motivación adecuada para prestar un buen servicio

público , Edwar E. Lawer III menciona que el dinero puede motivar el desempeño , pero también el servicio que se presta .

5.- La inmoralidad , que tal parece es insaciable por el hecho de que el empleado sobornado guarda una parte a sus superiores .

6.- Una de las lacras de nuestra administración de personal público , es la aparición de personas en las nóminas sin desempeñar algún trabajo ( aviadores ). Aunque no hay información precisa de cuántos existen , sabemos que los hay por el compadrazgo , por el favoritismo o por el nepotismo .

A pesar de que la burocracia tiene un nivel cultural está no se encamina hacia los fines de la administración pública , ya que existen personas incapaces en el puesto que ocupan debido a una injusta o deficiente selección , el país exige contar con personal que haya sido reclutado y capacitado , con un espíritu de servicio congruente con la filosofía de una nueva administración , por ello el fortalecimiento de los recursos humanos ha sido uno de los primeros elementos a considerar en el proceso de modernización administrativo . Por ahora no se puede regresar a la etapa de selección propiamente dicha , ya que para ello sería necesario redistribuir a la burocracia

mediante exámenes rigurosos , lo que ocasionaría una verdadera movilización de gente en las dependencias oficiales , pues se vería que muchos jefes de sección o departamento , apenas son capaces de realizar las actividades de sus subordinados .

En nuestro ambiente burocrático se ha podido observar que muchos cargos de importancia son ocupados por personas ineptas , que llegaron hasta ahí de rebote o por favoritismo o unos influyentazos jalaron con ellos , porque se trató del compadre , el pariente , el condiscípulo , el cuate del club , el adulator , el cómplice en las movidas de dinero en el otro trabajo , el idolo deportivo , el camarada en el partido político , el tipo con el que se tenía compromiso por asuntos personales , el elemento que le impuso su " padrino " o el recomendado de un político . ¿ que van hacer estos sujeto ? eso es lo de menos , lo fundamental era que quedaran incluidos en la nomina , solamente de esta manera se puede uno explicar que individuos sin criterio , preparación , ni experiencia les sean conferidos puestos importantes , sus protectores saben que el trabajo de la dependencia lo van a sacar adelante elementos que llevan tiempo colaborando en la oficina , quienes conocen absolutamente su funcionamiento , quienes están identificados con el trabajo y quienes ven que no les

es posible llegar a puestos importantes a base de conocimiento y esfuerzo , existen , por supuesto , los casos en que elementos valiosos estaban arrumbados e incomprendidos y mediante una oportunidad salieron del abandono y pudieron desarrollar su capacidad y experiencia . Pero son más notorio los casos de favoritismo , oportunismo e improvisación que los de justicia , méritos y valía . Existen personas en puestos importantes que no conformes con las comodidades de que disfrutan , se aprovechan de su posición para substraer bienes de la nación .

Cuando una persona llega a ocupar un alto cargo por mérito propio , con preparación , experiencia y honradez , su lucha requirió tiempo , durante el cual asimiló conocimientos técnicos y prácticos , especialmente por lo que se refiere a imponer disciplina y eficiencia con energía a la vez que con educación . No se puede pasar por alto que el personal es heterogéneo , de ambos sexos , de diferentes edades , criterios y capacidades , ni que altos funcionarios y trabajadores están al servicio del pueblo .

Por la falta de motivación , consideramos algunos comportamientos del personal público ; tales como :

- a) La actitud rutinaria en la cual se pierde de vista el antecedente y consecuencia de lo realizado .
- b) El tiempo considerablemente exagerado para hacer determinado trabajo .
- c) La ausencia mental y por consiguiente laboral del empleado , lo cual origina que haya tiempos muertos .
- d) El trabajador simula laborar en su escritorio ; leyendo , tomando café o realizando otra actividad que no se relaciona con su trabajo , en otras palabras , se esfuerza por no trabajar .
- e) Ni trabajan ni dejan de trabajar , o sea que se apoderan de un elemento de nuevo ingreso y lo someten a una actitud burocrática .
- f) Manifiestan conocer sus derechos pero ignoran sus obligaciones .

El personal de las oficinas , aun que estén desocupados , no atienden los asuntos que no pertenecen a su labor que le tienen designado , el personal desatento y displicente es difícil que sea de otra manera , si se encuentra mal remunerado y es mal tratado por compañeros y jefes . A los superiores no les interesa que tanto esmero pone el personal en su trabajo ni sus aptitudes ; los jefes piensan

que mientras no les lleguen recomendaciones de arriba , lo demás no tiene importancia . Muchos factores tendrían que entrar en juego para que el personal público fuera solícito , cortés y responsable para atender a la gente que requiere sus servicios .

Los trabajadores al servicio del Estado lamentan que salarios son bajos , y aunque esta situación se debe a varios motivos , considero que dos de ellos son primordiales : Primero El exceso de personal en las dependencias gubernamentales y , la segunda es que las plazas con su respectivos sueldos en su mayoría son estáticos , mientras el costo de la vida sube , los sueldos de la mayor parte de los empleados del gobierno son los mismos . En algunas dependencia funciona el escalafón , aunque el ascenso de esta manera resulta escaso ya que salvo casos excepcionales es de una plaza al año . Cabe mencionar lo que indica " Niskanen " <sup>49</sup> de los empleados de gobierno , con respecto a las tradiciones erudita y popular , señalando tres puntos de gran importancia que son :

1.- Nuestros actuales modelos de servidores públicos previenen de dos tradiciones literarias , una erudita y otra popular . La primera presenta a la burocracia como una

---

<sup>49</sup> DAMIAN SALAS JOSE ALFREDO . Repercusiones de la burocracia en una secretaria de Estado . México Ed. el autor 1990 p 112

forma de administración pública deseable o por lo menos necesaria . El burócrata ideal es definido como preparado , industriales , leal y desinteresado . Cualquier problema que aparece es atribuido , normalmente , a desviaciones del modelo ideal o a interferencias de las autoridades políticas en el proceso burocrático normal . El secreto de esta tradición es la de seleccionar a buenos hombres para los cargos públicos y darles información y poder para hacer lo que ellos crean que es de interés público .

2.- La actitud popular hacia el servidor público se refleja con mayor precisión en la literatura satírica , las observaciones irreverentes de Balzac , Parckison y Joseph Hellen o las imágenes atemorizantes de Kafka , Koestlen y Orwen . Esta literatura generalmente representa a la burocracia como ineficaz , hiperdesarrollada y opresiva . El burócrata es caracterizado como estúpido , vago , malévolos y/o sobornable , la reacción corriente dentro de esta tradición es de resignación o de injusticia .

3.- Aunque estas dos tradiciones sugieren imágenes polarizadas de la burocracia , comparten el punto de vista de que el resultado final depende de los burócratas , esto es , personas al final .

Los partidos políticos de izquierda sigue pensando que el cambio de burócratas por académicos resolvería el

problema , y los partidos de derecha mantienen lo mismo , salvo que con hombres de negocios .

Dentro de los procesos administrativos , debemos reflexionar que el elemento humano está sujeto a múltiples tensiones que puede variar desde el autoritarismo de los directores , jefes de personal o de departamento , hasta el quebrantamiento de la autoridad y como consecuencia un ambiente físico nada favorable ( en la teoría de herzberg menciona que la higiene estética pueden ser parte importante de la motivación ) . Del mismo modo las tensiones pueden originar en las condiciones de trabajo ; sueldos bajos , desigualdades en las oportunidades de ascenso , inestabilidad del empleo , condiciones ambientales ( ruido , calor , frío , malos olores , falta de iluminación , etc. ) . En cambio otros factores , - condicionan positivamente el desarrollo de la personalidad del trabajador y alejándolo de las tensiones laborales- , son la participación , la responsabilidad y la satisfacción.

El trabajador , por medio del trabajo asegurar su subsistencia y es un medio para adquirir prestigio . Es fácil observar , que cuando un servidor público no encuentra seguridad y reconocimiento social en las labores

que se le encomiendan , su constante deseo es dejar cuanto antes sus actividades , es decir , esperar con ansia la hora de salida .

La dirección administrativa del gobierno se origina de la teoría del ejercicio de la autoridad , la cual surge a su vez de las decisiones de carácter político - administrativo que los funcionarios deben de adoptar bajo las normas legales , y de la ejecución del programa correspondiente a la política que adopte el Estado .

" Muchas personas se adaptan fácilmente a un trabajo aburrido . No centran la vida en su trabajo , no esperan obtener demasiadas satisfacciones del mismo , y por consiguiente , no se sienten defraudadas cuando les ofrecen muy poco en lo que se refiere a estímulos o sentido creador"<sup>50</sup>. Hay que indicar también , que si el trabajo es rutinario demandará una supervisión mínima , y si es complicado demandará una mayor supervisión .

En los trabajos rutinarios , las órdenes directas dadas por la dirección son relativamente poco frecuentes . Cuando se produce un cambio , pasan a estar sometidas a todo tipo de presiones insólita por parte de los supervisores y del

---

<sup>50</sup> op.cit p 128

jefe . De pronto , se encuentran con que alguien les está controlando rigurosamente y agobiándoles con un número de órdenes superior al habitual . Podemos deducir que la mayoría de las burocracias gubernamentales , están marcadas por una fuerte estructura jerárquica , que no sólo inhibe las iniciativas del cambio , sino que constriñe seriamente el grado en que dichas iniciativas llegan a los niveles superiores .

La competencia profesional se encuentra regularmente en los niveles inferiores , si los superiores son refractarios a la reforma , la inhabilidad de miembros más jóvenes para realizar el cambio será el origen de frecuentes frustraciones.

Se dice que el personal público se acostumbra a pensar poco , que pierde iniciativa o se inclina por el tradicionalismo y no por la innovación . Esto trae consigo una vida improductiva , no sólo de la persona , sino también de la institución y en general del país.

La corrupción es un acto antisocial , que provoca el mal funcionamiento de la administración pública y por lo consiguiente a la sociedad en general . actualmente la corrupción se está tratando de reducir y se está

consiguiendo según el gobierno , pero en la realidad no se constata . Entre dichos actos , podríamos mencionar cuando se debe realizar un trámite administrativo que requiere cierta secuencia dentro del ámbito de la administración pública , para que se agilice el trámite se da una ( propina ) de parte de los comerciantes y/o industriales para tener dicha preferencia a algún funcionario público .

Durante los últimos dos sexenios , el personal público se acostumbró a pensar que el principal problema que plantea la burocracia es el de la corrupción , que según estudios<sup>51</sup> realizados llevo hacer más del 10% del producto interno bruto.

Los burócratas están tan habituados al parasitismo , que ya no son capaces de realizar labores productivas en una empresa privada , la mayoría de los que , por el deseo de progresar , renuncian a un empleo de gobierno , acaban por regresar a sus antiguas labores quejándose de que el mundo productivo es un sistema inhumano , en el que exprimen todas sus energías al trabajador . Si hubiera un recorte de personal público , los despidos crearían sin duda un grave problema social de inadaptación , además del

---

<sup>51</sup>: DAMIAN SALAS JOSE ALFREDO . Repercusiones de la burocracia en una secretaria de Estado . México Ed. el autor 1990 p 145

económico que se derivaría de crear grandes núcleos sin capacidad para consumir .

Es evidente que los males de la burocracia , originados por la irresponsabilidad , el excesivo legalismo interno , los desajustes en las partes operativas , la baja moral en el trabajado y la tendencia del personal y de las organizaciones a exagerar su importancia , no están confinados a alguna clase en particular de esfuerzo humano.

Por otra parte , el servilismo , disuelve la dignidad humana , sus raíces se encuentran en la falta de seguridad económica , que obliga al individuo a comportarse alejado de la dignidad y valores éticos . También el autoritarismo en los procesos administrativos , se proyecta como factor de disolución de la personalidad de los burócratas ; a ello hay que agregar que la función directiva en muchos casos se limita a lo rutinario de las órdenes , sin previa explicación , parece que desconocen que la persona recibe órdenes es un humano , al que , si se trata de estimular adecuadamente , éste incrementara su eficiencia .

El establecer sistemas metódicos de trabajo , es benéfico para todos , pero aniquilar la creatividad , la posibilidad de expresión y sobre todo la participación de la gente como una forma de realización es convertir la

fuerza de trabajo en una mera mercancía y , por lo tanto enajenarla .

## CONCLUSIONES

Esta tesis tiene un carácter fundamentalmente descriptivo y su contenido puede confundirse con temas de psicología pero tratamos de conocer más a las personas y su acción dentro de la Administración Pública para así cambiar la imagen y sobre todo el desempeño de los trabajadores al servicio de Estado , no tenemos una varita mágica para dar una solución a la motivación , pero creemos que conociendo algunos puntos tratados en este estudio podemos comprender más al servidor público.

Con lo anterior llegamos a la conclusión que el empleado público , manifiesta una insatisfacción en lo referente a la motivación que reciben de parte de su jefe así como a los incentivos que proporciona la administración pública en general , hay que considerar que los pagos hechos al individuo incluyen unidades motivacionales . El trabajador puede no sentirse agusto en su empleo , puede ser por el dinero que gana ó por no poder trabajar en otro lado , es decir , que varios trabajadores se conforman con el hecho de tener un empleo , debido a la precaria situación que atraviesa nuestro país sin hacer esfuerzo

alguno por mejorarla , habiéndose acostumbrado a los incentivos raquíticos .

Así como la persona requiere de estímulos para mejorar su nivel de existencia , los servidores públicos necesitan de incentivos , no sólo para lograr elevar la calidad de las funciones . Es evidente que cuando se estimula a través de incentivos , motivan un tipo de conducta , la mantienen y dirigen hacia los fines y objetivos .

La motivación en el sector público no sólo la determina los incentivos , sino también la participación y comunicación , factores que dependerán de las relaciones humanas para su funcionamiento satisfactorios.

Algunos factores que influyen en la motivación del personal podrían ser , el empleo estable , ambiente físico agradable , supervisión adecuada , salario justo y equitativo , prestaciones sociales , compañeros agradables , trabajo interesante , oportunidad de ascenso y mostrar iniciativa .

La mayoría de los niveles de jefatura no reconocen la labor del subordinado , que a fin de cuentas es quien funciona bajo las órdenes encomendadas , lo que traería

consigo si los jefes dan ordenes claras y concisas un mejor esfuerzo del empleado .

Los administradores públicos se califican según las reacciones que despierten en sus colaboradores y los medios que utilicen . En algunas ocasiones son más autoritarios , pero el autoritarismo fácilmente se desvía de su marco de acción e incurre en el uso del poder no autorizado , entonces la rigidez y el autoritarismo deben ser evitados , a los empleados públicos no les interesa asumir responsabilidades y desean su seguridad antes que nada , y creemos que deben obtener la máxima participación del personal , eliminando el desarrollo mediocre , las frustraciones , las represiones y la falta de satisfacción en el trabajo. Además hay que considerar , que generalmente los altos funcionarios públicos son siempre el decisor en cualquier función , por lo que notamos falta de iniciativa y creatividad , ya sea por no haber autosatisfacción o porque les hayan desacreditado en alguna ocasión ideas propias .

La actividad del servidor público se convierte en maquina , rutinaria e ineficiente . Sobre las cargas de trabajo que tienen los empleados , es necesario indicar que existen una mala distribución o incluso que ni siquiera la

hay , y esto obviamente repercute en gran escala al fomentar la pereza y posteriormente la irresponsabilidad , ya que en algunos casos no se les indica la actividad que les corresponde .

Ahora , cabe hacer mención del problema que siente el empleado público por que no puede ascender a puestos mejores , por el favoritismo existente , la lucha interna por ocupar niveles superiores ha llegado a sistemas infantiles de escalafón , en el que los peldaños son ficticios , con diferencias milimétricas de unos con otros . La forma de crecer de la empresa es ascender , si el ascenso va unido además a una recompensa económica superior , tenemos delineada de un modo casi completo , la forma en uso para el crecimiento personal de los miembros burocráticos .

A continuación presento lo que creo más conveniente para poder llevar a un empleado de gobierno a una motivación optima y su crecimiento tanto personal como de la organización .

1.- La planeación del personal público se convierte en uno de los puntos más importantes del estudio , ya que es la base de la selección y contratación del empleado público.

2.- Una mejor administración en general ; programas de trabajo bien estructurado , políticas de recursos humanos así como una reestructuración moral ( evitando la corrupción desde los niveles altos , acabar con el dedazo y el paternalismo ).

3.- Capacitación de acuerdo al puesto que ocupa ; cursos de relaciones humanas para que no se estanquen , y que los dejen participar activa y libremente para que los jóvenes que sean profesionistas apliquen sus conocimientos y coadyuven al mejor desempeño de las labores de la administración pública .

4.- Nivel de sueldo decoroso , mayores incentivos , motivación en base a ascensos cuando demuestren agilidad y disposición en el trabajo

5.- Establecer una rotación de puestos para adquirir conocimientos versátiles que agilicen el trabajo ( evitar lo rutinario ) .

6.- Mayor responsabilidad y disciplina en el trabajo, así como una comunicación satisfactoria entre jefe - subordinado .

7.- Despojar el favoritismo de los ascensos , entrando en su lugar los aspectos de conocimiento y antigüedad .

8.- Hacer estudios de los puesto , ya que encontraremos un análisis , una descripción y una valuación de cada puesto , al fin de conocer las características y

obligaciones de estos , para poder contar con los recursos humanos que satisfagan cada puesto .

Pienso que la principal tarea de la administración pública es proporcionar servicios adecuados a la sociedad , para satisfacer las crecientes necesidades de la colectividad y lograr un desarrollo del bienestar público , para ello es necerio una acción coordinada y conjunta de la planificación del trabajo . Para esto , la superación del factor humano es sumamente importante, así como también el impulso de los programas de capacitación .

Las instituciones educativas que tienen por objeto la preparación de servidores públicos , no sólo deberían enfocarse a la preparación para el desempeño de su cargo, sino también a cursos de relaciones humanas y públicas , con el fin de lograr una verdadera formación de los burócratas . Es necesario crear en el funcionario la capacidad que lo conduzca , sobre la base de su propio mérito y esfuerzo a una línea ascendentes ya que este tipo de enseñanza estimula el nivel de progreso y enriquece a la propia administración , alejándola del burocratismo .

El trabajo del servidor público deberá encontrar seguridad y reconocimiento social , así como satisfacción ,

responsabilidad y participación en sus labores para evitar el desequilibrio en toda la administración pública desde el punto de vista : interés - esfuerzos por mejorar sus actividades . Es a los sindicatos burócratas a los que corresponde representar un papel mas activo , para que a través de estudios , publicaciones , congresos , y campañas de motivación ( superación ) , puedan influenciar en forma notable para acrecentar el sentido de responsabilidad y eficiencia de sus agremiados .

A pesar de todas las resoluciones antes mencionadas , en este tipo de organización no se tiene una solución total. El problema sólo puede solucionarse en forma parcial , incrementando la forma de pensar de acuerdo al trabajo que éste llevando a cabo , es decir , que disminuya la falta de interés en su labor , que se aumente la motivación , que existan escalafones dinámicos , determinación de tareas en el trabajo y que la información no sea deficiente.

También cabe mencionar , la creación de acciones dirigidas a modificar la actitud e imagen negativa que se tiene del burócrata , pero esto no se puede hacer de un día para otro , sin embargo , hay que sentar las bases para la implantación de nuevos sistemas con objeto de proporcionar

un eficiente servicio . Instaurar una reforma administrativa que centre los aspectos políticos sociales y organizativos del cambio de la administración del personal público.

Concluyendo , es un tema poco tratado , pues las fuentes que proporcionan la información al respecto son mínimas y escasas . pero no por eso deja de ser tema interesante , sino que al contrario , nos debe de motivar a investigar y profundizar más sobre el tema , ya que es de gran trascendencia por el papel que juega el personal público , no solamente en la administración pública que ha llegado a influir sobre nuestra economía, sino por el conocimiento pleno de la actuación del factor humano , que es determinante en el desarrollo de cualquier organismo y de la sociedad .

**BIBLIOGRAFÍA**

- Amaro Guzmán Raymundo.  
- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL.  
Edit. Limusa. 1981 México
- Backhard Richard.  
- DESARROLLO ORGANIZACIONAL : ESTRATEGIAS Y MODELOS.  
Edit. Cecsá 1973 E.U.A
- Ballesteros Nicolás .  
- DESARROLLO ORGANIZACIONAL, RECOPIACIÓN  
Edit. Trillas 1980 México
- Blancoard Kennet y Hersey Paul.  
- LA ADMINISTRACIÓN Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO  
Edit. Técnica .1992 México.
- Cartwright Darwin, Zander Alvin.  
- DINÁMICA DE GRUPOS  
Edit. Trillas. 1978 México
- Camarena Francisco .  
- APUNTES ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL PUBLICO.  
Apuntes clase de Administración de personal  
público .Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.  
1993 México
- Cerda E.  
- UNA PSICOLOGÍA DE HOY  
Edit . Trillas 1985 México

Cirigliano Gustavo F.  
- DINÁMICA DE GRUPOS Y EDUCACIÓN.  
Edit. Herrero 1989 México

Duhalt Krauss Miguel  
- LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL SECTOR PUBLICO  
Edit. INAP 1972 México

Duhalt Krauss Miguel  
LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS  
Edit . UNAM 1997 México

Fernández Arena, José A.  
- EL PROCESO ADMINISTRATIVO.  
Edit. siglo XXI 19977 México

Floyd I. Ruch  
- PSICOLOGÍA Y VIDA.  
Edit. Trillas. 1976 México

Hall . D. M.  
- DINÁMICA DE GRUPOS  
Edit. Herrero Hnos. 1970 México

Harnacker Martha.  
- CONCEPTOS ELEMENTALES DE MATERIALISMO HISTÓRICO  
Edit. Siglo XXI. 1979 Madrid

Harnecker Martha.  
- HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN  
Edit. Siglo XXI 1991Madrid

- Hernandez y Rodriguez Sergio  
CASOS Y PRACTICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS  
Edit. Trillas 1984 México

Hernandez y Rodríguez Sergio, Ballesteros Inda Nicolas  
- FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

Edit. Interamericana 1992 México

Herrera Rossi José  
- LA DIRECCION

Edit. Logos 1970 México

Holland y Skinner.  
- ANÁLISIS DE LA CONDUCTA

Edit. Trillas. 1970 México

Ibarra David .  
- EL PERFIL DE MÉXICO EN 1980 TOMO I Y II

Edit. Siglo XXI. 1977 México

Ibarra Ponce de Leon Luis Guillermo.  
- LA ORGANIZACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA ANTE LOS  
NUEVOS RETOS DEL ESTADO .

Edit. INAP 1996 México .

Jiménez Castro Wilburg .  
- INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

Edit. Limusa 1979 México

Kliksert Bernardo.  
- EL PENSAMIENTO ORGANIZATIVO DEL TAYLORISMO A LA TEORÍA DE  
LA ORGANIZACIÓN.

Edit. Fondo de Cultura Económica 1983 México

Klisksborg Bernardo  
- UNIVERSIDAD FORMACION DE ADMINISTRADORES Y SECTOR PUBLICO  
EN AMERICA LATINA

Edit. Fondo de Cultura económica 1983 México

Martinez Silva Mario . Coordinador

- DICCIONARIO DE POLITICA Y ADMINISTRACION PUBLICA

Edit. Colegio de Lic. en Ciencias Políticas y  
Administración Pública 1991 México

Mattiello Ángel

- COMO IMPLEMENTAR O MODIFICAR UN PLAN DE PREVISIÓN SOCIAL

Edit . Publicación de la Universidad Mexicana 1995  
México

Mattiello Ángel

- ESTRATEGIAS PARA LA COMPENSACIÓN DEL PERSONAL

Edit . Publicación de la Universidad Mexicana 1993

México

Mc. Gregor Douglas M.

- EL ASPECTO HUMANO DE LA EMPRESA

Edit. Diana 1990 México

Mcqua Jack H.

- COMO MOTIVAR A LA GENTE PROBLEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Edit. Logos 1979 México

Mendez Morales J. Silvestre , Ballesteros Nicolas

- DINÁMICA SOCIAL

Edit . Interamericana 1992 México

Michel Guillermo.

- ECOLOGIA DE LA ORGANIZACION

Edit. Trillas 1975 México

Muñoz Amato Pedro

INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION PUBLICA

Edit. Fondo de cultura Económica 1954 1957 México

- Murillo Soria V.  
- RELACIONES HUMANAS TEORÍA Y CASOS  
Edit. Limusa. 1982 México
- Orfer y Apley  
- PSICOLOGÍA DE LA MOTIVACIÓN  
Edit : trillas. 1971 México
- Reyes Ponce Agustin  
- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Tomo I y II Edit. Limusa , 1996 México
- Reynolds J. S.  
- COMPENDIO DE CONDUCTA OPERANTE  
Edit : Trillas 1977 México
- Ribes Emilio .  
- TÉCNICAS DE MODIFICACIÓN DE CONDUCTA  
Edit. Trillas. 1985 México
- Ríos Szalay Adalberto , Paniugua Aduna Andrés.  
- ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN.  
Pre-edición 1996 México
- Sada, Andres M.  
- LECTURA NUMERO 1 "LA EMPRESA PRIVADA, SU IMAGEN Y FUNCION".  
Editorial : Técnica. 1994 México
- Sexton William  
- TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN  
Edit . Trillas 1985 México
- Simón Herber A.  
- ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN LA ERA ELECTRÓNICA.  
Edit. Apuntes publicados por la Facultad de

Sprott William.  
- GRUPOS HUMANOS

Edit. Paidos 1979 México

Terry Y Franklin.  
- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN

Edit. Cecs. 1989 México

Ullrich Roger  
- CONTROL DE LA CONDUCTA HUMANA. VOL. 1

Edit. Trillas 1979 México

Wittaker James O.  
- PSICOLOGÍA

Edit : Interamericana. 1984 México