



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Contaduría y Administración



**“La motivación y el clima laboral como factores de
satisfacción en el trabajo de los servidores públicos en la
Secretaría de Gobernación de la Administración Pública
Federal “**

ELABORACIÓN DE TESIS

que para obtener el título de

Licenciada en Administración presenta:

Rosario Carolina Montes de Oca Sosa

ASESOR

Mtro. Rafael Rodríguez Castelán

México, D.F., Septiembre 2014



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.

	Página:
Introducción	8
A) Problemática o necesidad en la Administración Pública Federal	10
B) Justificación	11
C) Objetivos	12
D) Hipótesis o preguntas de investigación	12
E) Alcances y limitaciones	13
F) Propuestas o aportaciones	14
G) Estructura capitular	17
H) Resumen	18
Capítulo 1: MARCO TEÓRICO	
1.1 <u>Antecedentes de la Administración.</u>	19
– Influencia de los filósofos.	19
– Influencia de la organización de la Iglesia Católica.	20
– Influencia de la organización militar.	20
– Influencia de la Revolución Industrial.	21
– Influencia de los economistas liberales.	22
– Influencia de los pioneros y de los empresarios.	22
1.2 <u>La Administración en América Latina.</u>	23
– América Latina y su necesidad de transformación.	24
1.3 <u>Definición de Administración.</u>	24
– Características de la administración.	25
– Importancia de la administración.	26
– El papel del administrador.	26
– Capacidades del administrador.	26

–	Representantes de las propuestas clásicas de la administración.	27
1.4	<u>Orígenes de la Teoría de la Burocracia.</u>	28
–	Características de la burocracia.	28
–	Disfunciones de la burocracia.	29
1.5	<u>El hombre y la organización.</u>	31
–	El hombre, factor de desarrollo.	32
–	El hombre, principio de desarrollo.	33
1.6	<u>Administración de los recursos humanos.</u>	33
–	El desafío.	33
–	Su propósito.	34
–	Sus objetivos.	34
1.7	<u>La Administración Pública Federal.</u>	35
–	Objetivo.	35
–	Antecedentes.	35
–	Imágenes de la política.	36
–	Algunas teorías clásicas del comportamiento de la comunidad.	36
–	La base constitucional y legal.	39
–	Estructura.	39
1.8	<u>Conceptos.</u>	
–	El recurso humano.	41
–	Capital humano.	41
•	Los trabajadores como inversores.	42
•	Propiedad y control del capital humano.	42
•	Rendimiento de la inversión del capital humano.	42
•	Componentes del capital humano.	43
•	¿Cómo funciona la inversión del capital humano?	44
•	Factores del rendimiento de inversión.	44
•	Política de recursos humanos.	45
–	Motivación.	46
•	Teorías de contenido o de explicación interna.	47
○	Jerarquía de las necesidades de Maslow.	47
○	Teoría de la motivación e higiene de Herzberg.	48
○	Teoría X y Teoría Y.	48
•	Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.	49
○	Teoría de grupo.	49
•	Teorías contemporáneas.	50
○	Teoría ERC.	50

○ Teoría de McClelland.	50
● Importancia.	50
● Motivaciones diferentes para los empleados de hoy.	51
– Liderazgo.	51
● El jefe y los empleados.	51
● Definición de liderazgo.	53
● Importancia.	53
● Estilos de liderazgo.	54
● Virtudes de un líder.	55
● Características de un buen líder.	55
● Diferencia entre: Autoridad, poder y liderazgo.	56
● Un líder ¿nace o se forma?	57
● Importancia de la ética de un líder.	57
● La creación de valor en las empresas.	58
● Liderazgo ético y la ética empresarial.	60
● Dirección de personal.	60
○ Conducción y orientación.	60
○ Decisiones.	61
○ Comunicación.	61
✓ Proceso de comunicación efectiva.	63
○ Liderazgo y supervisión.	64
○ Motivación.	65
○ Estabilidad y movilidad.	65
1.9 <u>Clima laboral.</u>	65
● Relaciones con el personal.	65
● Desafíos de la relación con el personal.	66
● Mejorar el entorno laboral.	66
1.10 <u>Servicio.</u>	67
● Evaluar el servicio.	67
● Calidad en el servicio.	68
1.11 <u>Calidad.</u>	68
● Importancia de la calidad.	69
● Algunas corrientes de la calidad.	69
1.12 <u>Satisfacción.</u>	72
● Importancia de la satisfacción en el trabajo.	73
1.13 <u>Satisfacción del cliente.</u>	74
● Clientes externos e internos.	75
● ¿Cómo tratar a cada tipo de cliente?	75

Capítulo 2: MARCO CONTEXTUAL

2.1	<u>Secretaría de Gobernación.</u>	76
	– Atribuciones.	77
	– Estructura Orgánica.	79
	– Organigrama del Órgano Interno de Control.	82
2.2	<u>Servicio Profesional de Carrera.</u>	83
	– ¿Por qué es necesario un Servicio Profesional de Carrera?	84
	– ¿Qué beneficios trae el Servicio Profesional de Carrera?	84
	– Antecedentes.	85
	– Su objeto.	86
	– Sus principios rectores.	86
	– Estructura orgánica del sistema.	89
	Sus órganos:	
	1. Secretaría.	89
	2. Consejo.	90
	3. Comités.	90
	– Estructura del sistema del Servicio Profesional de Carrera.	92
	• Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.	92
	• Subsistema de Ingreso.	93
	○ Reclutamiento.	93
	○ Convocatoria pública y abierta.	94
	○ Selección.	94
	• Subsistema de desarrollo profesional.	95
	○ Desarrollo profesional.	95
	○ Tipos de trayectorias.	95
	• Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades.	96
	○ Capacitación y certificación de capacidades.	96
	• Subsistema de Evaluación del Desempeño	97
	○ Evaluación del desempeño.	97
	○ Objetivos.	97
	• Subsistema de Separación.	98
	○ Tipos de licencias.	99
	• Subsistema de Control y Evaluación.	99
	• Recurso de Revocación.	99
	• Normatividad.	100

Capítulo 3: METODOLOGÍA

3.1	Objetivo de la investigación.	102
3.2	Tipo de Investigación.	102
3.3	Instrumento de recolección.	103
3.4	Procesamiento de la información.	106

3.5	Análisis e interpretación.	106
	Capítulo 4: CONCLUSIONES	108
	Anexos	111
	Bibliografía	135
	Fuentes de información	136

DEDICATORIAS

A Dios

Por otorgarme la fortaleza de espíritu para vencer los obstáculos, lograr concretar mí meta y poner en el camino a todos aquellos que me ayudaron a hacerlo posible.

A mis padres:

Por hacer de mí lo que ahora soy y apoyarme al retomar mis estudios profesionales, quizá no lo recuerden, pero estoy cumpliendo la promesa que un día les hice.

A mi esposo:

Que a pesar de las circunstancias difíciles y tantas situaciones adversas, entendiste mi anhelo por alcanzar este sueño.

A mis hermosas hijas:

Por las ausencias que tuvieron que soportar, por ser el motor y el mejor regalo de mi vida, esperando que se sientan orgullosas de su mamá y para que tengan muy claro que una nunca debe abandonar sus anhelos...simplemente las adoro con todo el corazón!

A mi princesa caramelo Val:

Por llenar de luz mi vida y la de toda la familia, eres una bendición!!!

A mis hermanos y hermanas:

Por apreciar el esfuerzo realizado y estimularme para seguir avanzando en mí desarrollo profesional.

A Peluquitas:

Aún recuerdo tus palabras y no sabes cuánto bien me hicieron, las recibí de ti cuando más las necesitaba...te quiero mucho!

A mis amigos y compañeros:

Por su invaluable amistad, por las experiencias que pasamos juntos y esas palabras de apoyo, que sin saberlo, me dieron ese último impulso para no abandonar mi objetivo.

Con todo el amor y afecto.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Por haberme dado la valiosa oportunidad de formar parte de la institución educativa mexicana más reconocida por su excelencia al formar profesionistas, sintiéndome orgullosa de pertenecer a su alumnado y al ser egresada de la misma, actuar con la convicción de que desde la trinchera donde ahora me encuentro y a través de mi desempeño laboral y profesional, intentaré acrecentar el prestigio con que cuenta y a través de mis conocimientos y experiencia pueda aportar y coadyuvar para hacer de éste mi México, un país más próspero y productivo.

A la Facultad de Contaduría y Administración:

Por haber implementado el Sistema de Universidad Abierta, mediante el cual, muchos de los que tenemos otras actividades, tanto laborales como familiares, no hubiéramos contado con la posibilidad y apoyo necesario para concretar nuestra meta de seguir preparándonos a nivel Licenciatura, motivo de satisfacción a nivel personal. De igual forma por contar con el cuerpo de asesores, todos ellos profesionales y de excelencia elegidos entre su personal docente. Al personal administrativo que forma parte de la Facultad, cuyo apoyo y servicio de calidad otorgado, fue parte también del logro de objetivo cumplido.

A todo el personal docente:

A todos y cada uno de los profesores que tuve el privilegio de tener como asesores, no solo por compartir sus conocimientos y experiencia, también por su paciencia, su empatía y sus palabras de aliento, que para mí fueron determinantes ante la incertidumbre de lo que me esperaba, al enfrentar después de tantos años retomar mis estudios profesionales.

A mí asesor de tesis, Mtro. Rafael Rodríguez Castelán:

Con todo mi agradecimiento, por su tiempo y dedicación para guiarme en la elaboración de mi tesis, pero sobre todo por sus conocimientos y gran experiencia que me permitieron enriquecer el trabajo que ahora presento.

Con profunda admiración y respeto para todos.

Introducción

Los seres humanos desde que nacemos estamos en constante evolución y transformación para adaptarnos a las circunstancias que se van presentando y estos cambios suceden siempre desde el interior hacia el exterior.

De igual manera sucede en un grupo, comunidad o país, comenzando desde el propio individuo, que influye en el cambio y mejoramiento de su entorno. Existen muchos factores que interactúan posibilitando su desarrollo y que pueden ser de diversa naturaleza: social, cultural, económica, educativa, política y moral, cuya interacción es sistemática.

Podemos considerar a la Administración Pública como un conjunto de aptitudes y actitudes humanas; de procesos y procedimientos administrativos; de sistemas, relaciones y estructuras institucionalizadas que facilitan la transformación y el progreso a través de los factores mencionados anteriormente; es decir, un medio para llevar a cabo las acciones de transformación deseadas.

Como bien sabemos en cualquier dependencia de la Administración Pública Federal, uno de los principales objetivos que debe lograrse es el otorgamiento de servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios.

Para lograrlo, indudablemente debemos contar con los siguientes recursos: materiales, financieros, tecnológicos y humanos; para que a través de su correcta y eficiente administración pueda concretarse la razón para la que fue creada la Administración Pública. El uso adecuado de dichos recursos nos permitirá otorgar los servicios de calidad, tanto a usuarios internos como externos de las dependencias de gobierno, pero aquí valdría la pena mencionar como caso especial los recursos humanos que intervienen en el proceso para ello.

Los recursos humanos a los que nos referimos lo conforman todos los servidores públicos o trabajadores que llevan a cabo las funciones delimitadas en sus perfiles de puestos para que el usuario final obtenga el servicio que requiere y de los que sólo con algunas excepciones, requieren de alguna cantidad monetaria para obtenerlo.

En el caso específico de la Secretaría de Gobernación, los trámites que requieren pago para obtenerlos son:

- Apostille de documentos.
- Legalización de firmas.
- Certificación.
- Permisos para juegos y sorteos.
- Autorizaciones para exhibición, comercialización y transmisión de programas por radio y televisión.
- Certificado de licitud de título y contenido, duplicado de los mismos y registro de cambio de editor responsable de publicaciones y revistas ilustradas.

Hay muchos factores que intervienen en el eficiente desempeño de los trabajadores de todos los niveles de servidores públicos: mandos superiores, mandos medios, enlaces y operativos (los cuáles conforman la estructura de las organizaciones gubernamentales) y que por consecuencia impactan la percepción del usuario en relación al servicio que solicitan. Entre más equilibrada se encuentre la vida de una persona, (económica, laboral, familiar, social y afectivamente) mejores resultados dará en cada uno de los roles que le toque desarrollar a lo largo de su vida.

Un entorno laboral sano, le permitirá al individuo tranquilidad en el rubro económico, cierta seguridad laboral, que si bien es cierto no lo es todo, es un aspecto que tiene mucha relevancia en la salud mental y psicológica de los servidores públicos, considerando que el mundo actual, se caracteriza por la obligada competitividad, derivada de la globalización.

Realizar las actividades de cada día, motivados y satisfechos, por consecuencia afectará e impactará positivamente en las demás áreas de la vida del trabajador que en equilibrio con las otras, forjará seres humanos con una vida de calidad, plena y feliz en cada uno de los aspectos que conforman su vida y existencia.

El desarrollo de este trabajo de investigación, pretende inicialmente detectar las posibles fallas del sistema actual, para proponer alternativas o soluciones a los problemas que se vienen arrastrando de mucho tiempo atrás, en donde no se le ha dado a los recursos humanos la importancia necesaria para que en nuestro país se esté a la altura de las potencias del mundo, en cuanto a servicios otorgados por instancias de Gobierno, base para el progreso y crecimiento de los gobiernos del mundo que pretenden mejorar su lugar y convertirse en economías sanas, capaces de generar una mejor calidad de vida para la mayoría de sus habitantes, ser competitivos y poder hacer frente a los cambios vertiginosos que se producen en el entorno actual.

Todos los recursos requeridos para alcanzar el objetivo para el que fueron creadas las instituciones de la Administración Pública Federal son de vital importancia, pero deberá hacerse un especial énfasis a la inversión que se requiere hacer en cuanto al capital humano de dichas dependencias gubernamentales, sobre todo cuando se trata de factores clave para el adecuado desarrollo y crecimiento de las economías que pretenden ocupar un lugar preponderante y porque no, el ingreso como primeras potencias del mundo.

Problemática o necesidad en la Administración Pública Federal

Recientemente, en el año 2013 para ser preciso, se aplicó una encuesta de clima y cultura organizacional, cuyos resultados no fueron favorables para el sector, de hecho, se posicionó dentro de los últimos lugares de entre todas las dependencias que conforman la Administración Pública Federal, esto nos permitió reconocer que algo no está funcionando adecuadamente y que la percepción del trabajador, no es positiva, en cuanto al ámbito laboral se refiere, lo que sin duda repercute en su desempeño de manera evidente y afecta la satisfacción de los usuarios finales de los servicios solicitados.

La necesidad de mejorar el clima laboral en el interior de la institución, se deriva de los resultados obtenidos:

ANÁLISIS DEL ECCO 2013

Cultura organizacional

ECCO (Encuesta de Clima y Cultura Organizacional), 2013

Con el propósito de conocer y contribuir al mejoramiento del clima organizacional que prevalece en la Secretaría de Gobernación, se aplicó la encuesta de clima y cultura organizacional (ECCO 2013) regulada por la Secretaría de la Función Pública.

Dichos resultados permitieron a la Dirección General de Recursos Humanos coordinar el Plan Global de Acciones de Mejora del Sector Central de la dependencia, reuniendo los diferentes programas elaborados por las Unidades Administrativas, con lo cual se contribuya a crear un ambiente de trabajo satisfactorio, en apoyo a la calidad de los servicios que esta dependencia brinda a la ciudadanía.¹

¹ <http://intranet.segob.gob.mx/upload/DOCUMENTOS/RESULTADOSDELAECCO2013.pdf>

Justificación

Derivado de la percepción negativa que los ciudadanos o usuarios de los trámites y servicios ofrecidos por la Secretaría de Gobernación, y en general de la Administración Pública Federal, y de los resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2013, se pretende aportar algunas ideas que permitan generar cambios significativos que influyan en la motivación de los servidores públicos y en el clima laboral de las instituciones gubernamentales, para estar en posibilidad de coadyuvar, a mediano plazo, en el diseño e implementación de estrategias adecuadas para generar satisfacción en los trabajadores y por consecuencia éstos otorguen un servicio, eficiente, eficaz y de calidad, que satisfaga las necesidades del cliente final e incluso supere las expectativas en relación a los servicios que esperan recibir.

Los factores considerados dentro de la encuesta, objeto del estudio, fueron los siguientes:

- Factor 1 Reconocimiento laboral.
- Factor 2 Capacitación y desarrollo.
- Factor 3 Mejora y cambio.
- Factor 4 Calidad y orientación al usuario.
- Factor 5 Equidad y género.
- Factor 6 Comunicación.
- Factor 7 Disponibilidad de recursos.
- Factor 8 Calidad de vida laboral.
- Factor 9 Balance trabajo – familia.
- Factor 10 Colaboración y trabajo en equipo.
- Factor 11 Liderazgo y participación.
- Factor 12 Identidad con la institución y valores.
- Factor 13 Austeridad y combate a la corrupción.
- Factor 14 Enfoque a resultados y productividad.
- Factor 15 Normatividad y procesos.
- Factor 16 Profesionalización en la APF y SPC.
- Factor 17 Impacto de la encuesta en mi institución.

Objetivos

1. Identificar y analizar los factores y elementos que impacten negativamente el desempeño de los servidores públicos y que no permiten que las metas establecidas se desarrollen adecuadamente.
2. Proponer modificaciones que coadyuven al logro de las metas que se persiguen y poder mejorar dichos efectos, sugiriendo soluciones o cambios que sustituyan a lo ya existente.
3. Determinar la estrategia adecuada que permita a la Administración Pública Federal, a partir de profesionalizar a sus servidores públicos, identificar, observar, medir el impacto hacia el interior y exterior de la Secretaría de Gobernación, y en específico al Órgano Interno de Control, que en este caso es la Unidad Administrativa de la que se tomaron los resultados como base para este estudio.

Hipótesis o preguntas de investigación

¿La motivación y el clima laboral son los factores fundamentales del cumplimiento de los objetivos organizacionales y la satisfacción en el trabajo del personal que labora como servidor público en la Secretaría de Gobernación, para ofrecer un servicio de calidad y orientación a los usuarios de la Administración Pública Federal?

Alcances y Limitaciones

ALCANCES

El alcance de la propuesta, es a nivel unidad administrativa de la Secretaría de Gobernación; sin embargo, podría incluso aplicarse a nivel Administración Pública Federal, con impacto y beneficio, no sólo de los servidores públicos adscritos a la plantilla federal en todos los niveles, sino también de los usuarios de los servicios ofrecidos por las instituciones gubernamentales, lo cual se vería reflejado en una mayor productividad, en un servicio eficaz, eficiente, de calidad y generador de un impacto económico a favor.

Aplicar las propuestas, fincaría las bases para transparentar, minimizar e incluso eliminar las prácticas de corrupción dentro de los procesos de reclutamiento y selección, generando realmente las mismas posibilidades para todos los interesados en participar en el proceso para ingresar al Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal, lo cual podría no ser aceptado por todos aquellos que de una u otra manera son beneficiados.

LIMITACIONES

La revisión y modificación de la normatividad, que significa inversión adicional de tiempo, recursos y esfuerzo, así como la disposición de todos los involucrados para ello, pero además, por estar sujetos a un presupuesto, que podría verse afectado inicialmente al generarse gastos adicionales mientras se llevan a cabo los cambios que se proponen, o bien, por las adecuaciones que deberán realizarse al presupuesto inicial.

Propuestas o Aportaciones

El Art. 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera establece: “...En casos excepcionales y cuando peligre o se altere el orden social, los servicios públicos, la salubridad, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país, como consecuencia de desastres producidos por fenómenos naturales, por caso fortuito o de fuerza mayor o existan circunstancias que puedan provocar pérdidas o costos adicionales importantes, los titulares de las dependencias o el Oficial Mayor respectivo u homólogo, bajo su responsabilidad, podrán autorizar el nombramiento temporal para ocupar un puesto, una vacante o una plaza de nueva creación, considerado para ser ocupado por cualquier servidor público, sin necesidad de sujetarse al procedimiento de reclutamiento y selección a que se refiere esta Ley. Este personal no creará derechos respecto al ingreso al Sistema”.²

Una vez emitida la autorización deberá hacerse de conocimiento de la Secretaría en un plazo no mayor de quince días hábiles, informando las razones que justifiquen el ejercicio de esta atribución y la temporalidad de la misma.

Actualmente, quienes ocupan estas plazas, son personas de confianza y designadas por el superior jerárquico de la vacante y quienes generalmente ganan los concursos. Esto se presta a corrupción, porque en ocasiones, se les facilitan los exámenes aplicados y los casos sujetos a análisis para poder ser elegidos como ganadores.

- La propuesta que se hace va encaminada por un lado a la modificación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, en cuanto a que la ocupación temporal de una plaza por Art. 34, se lleve a cabo por un Encargado de Despacho que tenga conocimiento de las actividades desarrolladas en el área de que se trate, para no entorpecer los procesos y procedimientos en áreas sustantivas. Que dicho encargado sea un servidor público en funciones con el mismo nivel o mayor, de la Unidad Administrativa de que se trate.

En las Disposiciones en las materias de Recursos Humanos y del Servicio Profesional de Carrera, así como el Manual Administrativo de Aplicación General en materia de Recursos Humanos y Organización y el Manual del Servicio Profesional de Carrera, DOF 12 Julio 2010, última reforma 23 Agosto 2013; Capítulo II, Sección I, Art. 134, fracción III de se establece que: “Es competencia del Comité Técnico de Profesionalización: Valorar la pertinencia de crear, modificar o suprimir puestos en el Sistema que integran la estructura orgánica y ocupacional de la dependencia.”³

² www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/260.pdf

³ www.trabajaen.gob.mx/info/manual_adm_spc_29_08_11.pdf

- Aquí la propuesta que se realiza es el endurecer o dificultar más, a menos que esté completa y absolutamente justificado, la modificación del perfil de un puesto. Lo anterior debido a que los perfiles se llegan a modificar para que los servidores públicos que actualmente ocupan las vacantes temporalmente y que son personas de confianza designadas por los superiores jerárquicos, encajen perfectamente en los perfiles requeridos, aún y cuando su preparación académica y experiencia no tengan nada que ver con lo que realmente se necesita para realizar las actividades y funciones de la vacante concursada.

La ocupación temporal por Art. 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, es máximo por 2 periodos de 10 meses cada uno, si sucede que quién lo ocupa no gana el concurso, serán recursos del erario público federal utilizados y que bien pueden evitarse, ahorrarse u ocuparlos para incentivos económicos, a los niveles menos favorecidos, en circunstancias específicas, como incentivos por desempeño, aun y cuando no se haga regularmente.

- Continuar con el combate del rezago educativo, en donde los servidores públicos que ya se encuentran formando parte de la Administración Pública Federal sean motivados para incrementar su preparación académica y profesional, con la posibilidad de ir creciendo y desarrollándose profesionalmente en la institución y escalar niveles superiores.

En este sentido la propuesta también es: que al ir incrementando niveles de estudios puedan obtener la oportunidad de escalar niveles jerárquicos superiores, por el sólo hecho de concluir etapas de mayor preparación, porque evidentemente la experiencia ya la tendrán; considerando para esto las vacantes de puestos que no sean sujetos del servicio profesional de carrera, es decir, las plazas de libre designación o de gabinete de apoyo, dando prioridad a los inferiores jerárquicos de la vacante previo análisis para la ocupación del puesto.

Dentro de la Ley del Servicio Profesional de Carrera que considera el Subsistema de Desarrollo Profesional, en su Art. 37, permite al servidor público acceder a un cargo de mayor responsabilidad y jerarquía, pero no es suficiente ocupar ya una plaza federal, tener la experiencia, en muchas ocasiones de varios años y haberse preparado académicamente con niveles superiores, además deberá ser sujeto al mismo procedimiento de reclutamiento y selección. Creo conveniente que en este sentido se dé prioridad para la ocupación de las plazas de libre designación o gabinete de apoyo vacantes, al servidor público que hace un esfuerzo evidente para prepararse mejor y obtener más conocimientos, lo cual podría ser parte de la motivación; sin perjudicar a las personas que deseen ingresar al servicio profesional de carrera mediante concurso.

- No marginar de las prestaciones y/o aumento salarial a los servidores públicos que ocupan puestos de enlace, ya que ellos no gozan de los privilegios ni de los mandos medios (de Jefes de Departamento a Directores Generales o Titulares de Área), ni de los otorgados al personal con niveles operativos.

Otorgar a estos niveles los incentivos económicos que puedan generarse con el ahorro de las plazas ocupadas temporalmente por el Art. 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, considerando el desempeño y productividad de los servidores públicos.

- Considerar de suma importancia que se tenga respeto por los horarios de labores, de comida, de la vida familiar, permitiendo el equilibrio que todo trabajador merece tener.

El involucramiento en lo relativo a su entorno familiar, no como una norma, sino como una estrategia interna de los superiores jerárquicos, que indudablemente, impactaría la percepción del servidor público del interés en otro ámbito que nos sea el laboral, provocando un sentimiento de empatía que coadyuvaría en el mejor desempeño de sus funciones.

- El agradecimiento por las labores desempeñadas de cada día, el reconocimiento de los logros por pequeños que sean, quizá otorgando algún permiso especial solicitado por el servidor público, la justificación de algún retardo o incluso tomarse el día del onomástico, una felicitación personal o vía telefónica por él y/o los superiores jerárquicos.
- Oportunidad para enfrentar tareas más complejas o nuevos retos, e integrarse a equipos de trabajo proactivos que influyan al servidor público a esforzarse por lograrlo, por obtener resultados positivos y generar satisfacción por las actividades y tareas desempeñadas y porque no, despertar el deseo de no conformarse y buscar ir mejorando su posición dentro de la jerarquía organizacional de las instituciones gubernamentales.

Estructura capitular

Capítulo 1

Este primer capítulo está conformado por el marco teórico, que contiene información relativa a los antecedentes de la administración, la administración en América Latina, algunos conceptos de la administración como tal, los orígenes de la burocracia y el papel relevante del hombre dentro de las organizaciones y por ende, la administración de los recursos humanos. Asimismo menciona el objetivo, antecedentes, estructura y las bases legales sobre la cual está constituida la Administración Pública Federal.

De igual manera, refleja algunos conceptos que deben conocerse, relacionados con el capital humano, la motivación y el liderazgo. Se define lo que es el clima laboral, el servicio de calidad, concluyendo con la importancia de generar satisfacción en los clientes.

Capítulo 2

Este segundo capítulo contiene el marco contextual del trabajo de investigación, conformado por datos relativos a la Secretaría de Gobernación como sus atribuciones, estructura orgánica y organigrama del Órgano Interno de Control.

Incluye también información del Servicio Profesional de Carrera, sus antecedentes, su objeto, sus principios rectores, así como la estructura orgánica y los subsistemas que lo conforman, con la intención de tener un panorama general de cómo funciona.

Capítulo 3

Este tercer capítulo cuyo contenido está conformado por la metodología utilizada para la investigación e incluye el objetivo, el tipo de investigación que llevó a cabo, así como el instrumento de recolección (aplicación de encuesta), conteniendo los puntos de procesamiento de información y finalizando con el análisis e interpretación de la misma.

Capítulo 4

El último capítulo contiene las conclusiones del trabajo de investigación, así como los anexos y la bibliografía y/o fuentes de información.

Resumen

Problema:

Los resultados poco favorecedores y la percepción negativa que los servidores públicos, que conforman la estructura de la Secretaría de Gobernación, perciben en relación con el reconocimiento laboral que su institución tiene de ellos, provoca insatisfacción laboral y es sin duda alguna, una limitante de la motivación para mejorar su productividad y rendimiento.

Objetivo:

Buscar estrategias y alternativas posibles para mejorar la percepción del entorno laboral que el servidor público tiene de cada Unidad Administrativa que forma parte de la Secretaría de Gobernación y a largo plazo, de la Administración Pública Federal, logrando un absoluto equilibrio entre todos factores que determinan su satisfacción: económico, familiar, laboral, social y afectivo; para que esté en posibilidad de coadyuvar a enaltecer el servicio proporcionado y cumpliendo los objetivos institucionales en tiempo y forma.

Conclusión:

El reconocimiento público en relación al cumplimiento de las tareas y objetivos de la organización por parte del trabajador dentro de la Administración Pública Federal en México, es uno de los factores sin duda para lograr motivarlo a sentirse satisfecho en las actividades que desempeña y que se verá reflejado en el otorgamiento de una mejora en la calidad del servicio que presta a los ciudadanos.

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Influencia de los filósofos.

La filosofía ha influido desde tiempos antiguos en la administración, basándose en los conceptos y en las aportaciones desde el punto de vista de cada uno de los siguientes filósofos:

Sócrates (470 A.C. – 399 A.C.)- Filósofo griego que considera a la administración una habilidad personal, más que conocimiento o experiencia.⁴

Platón (429 A.C. – 347 A.C.)- Discípulo del anterior, en su obra “La República” expone la forma democrática de gobierno y la administración de los negocios públicos.

Aristóteles (384 A.C. – 322 A.C.)- Discípulo de Platón, en su libro “Política” habla de la organización del Estado, distinguiendo 3 formas de Administración Pública:

- Monarquía o Gobierno de uno sólo.
- Aristocracia o Gobierno de Élite.
- Democracia o Gobierno del Pueblo.

De la **antigüedad a la Edad Moderna**, es influenciada por:

Francis Bacon (1561 – 1626).- Filósofo y estadista inglés, su principio de administración fue: “Prevalencia de lo principal sobre lo accesorio”.

René Descartes (1596 – 1650.)- Filósofo, matemático y físico francés, creador de las coordenadas cartesianas. En su libro “El discurso del método”, describe su método cartesiano, cuyos principios son:

- **Principio de la *duda* sistemática de la evidencia:** Considerar verdadero lo que se compruebe con evidencia.
- **Principio del análisis o de *descomposición*:** Dividir y descomponer cada problema en tantas partes como se necesite para su solución por separado.

⁴ Chiavenato Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Edit. McGraw Hill, 7ª Edición, pág. 28.

- *Principio de la **síntesis** o de la composición:* Conducir ordenadamente pensamientos y razón, de lo fácil y simple, para gradualmente pasar a lo más difícil.
- *Principio de la enumeración o de la **verificación**:* Hacer recuentos, verificaciones y revisiones generales, para tener seguridad de no haber omitido o dejado nada de lado.⁵

El método anterior influye de manera decisiva en la administración.

Thomas Hobbes (1588 – 1679), político y filósofo inglés, considera que ausencia de gobierno significa constante guerra. El Estado es un pacto social, el pueblo renuncia a sus derechos en favor de un gobierno que impone orden, organiza la vida social y garantiza paz.

Jean-Jaques Rousseau (1712 – 1728), su teoría del Contrato Social, que es un acuerdo de voluntades de los individuos. Convenio que reconocen y se rigen por reglas, un régimen político o un gobernante con autoridad sobre todos.

Karl Marx (1818 – 1883) y

Friedrich Engels (1820 – 1895), afirman que la humanidad es una historia de lucha constante de clases, entre hombres libres y esclavos. Consideran que las relaciones económicas entre los hombres son consecuencia de los fenómenos históricos. Visualizan leyes del desarrollo económico de la sociedad.

Influencia de la organización de la Iglesia Católica

A través del paso del tiempo, las normas y principios de la organización pública se transfirieron de instituciones estatales a instituciones de la Iglesia Católica y de organización Militar.

La iglesia se estructuró con una organización simple y eficiente, basada en una jerarquía de autoridad a nivel mundial, se rigen por una sola cabeza ejecutiva, El Papa.

Numerosas organizaciones utilizaron éste modelo e incorporaron sus principios y normas.

Influencia de la organización Militar

También influyó en las Teorías de la Administración, **Sun Tzu** en su obra “El arte de la guerra”, habla de lecciones para una guerra efectiva, de tácticas para vencer, de conocer fortalezas y debilidades del enemigo.

⁵ Chiavenato Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Edit. McGraw Hill, 7ª Edición, pág. 28.

Organización lineal, cada subordinado tiene un solo superior con autoridad y responsabilidad, surge la necesidad de delegar autoridad, antecedente de la centralización del mando y la descentralización de la ejecución.⁶

Otra contribución es:

Principio de Dirección.- Todo individuo debe saber qué se espera de él y lo que debe hacer.

Karl von Clausewitz (1780 – 1831) general prusiano, padre del pensamiento estratégico. Para él la disciplina era un requisito básico para una planeación cuidadosa. Pensaba que las decisiones deben ser científicas y no intuitivas, aceptar la incertidumbre y planear para minimizar efectos.

Influencia de la Revolución Industrial

Al inventarse la máquina de vapor y aplicarse en la producción, surge un nuevo concepto del trabajo, cuya consecuencia fueron cambios económicos, políticos y sociales, rápidos y profundos, inicia en Inglaterra y se dividió en 2 etapas:

- 1ª. Revolución industrial, 1780 – 1860 (del carbón y el hierro).

Fase 1.- Mecanización de la industria y la agricultura.

Fase 2.- Aplicación de la fuerza motriz a la industrial.

Fase 3.- Desarrollo del sistema fabril.

Fase 4.- Aceleración de transportes y comunicaciones.

- 2ª. Revolución industrial, 1860 - 1914 (del acero y la electricidad).

Surge el proceso de fabricación del acero, perfeccionamiento del dínamo y la invención del motor de combustión interna. La súbita transformación es provocada por:

- La producción artesanal en pequeños talleres, se sustituyó por la producción con máquinas en grandes fábricas.
- Sustitución de la fuerza animal o del hombre por máquinas de motor, permiten mayor producción y economía (reducción de precios).⁷

⁶ Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Edit. McGraw Hill, 7ª Edición, pág. 28 – 30.

⁷ Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Edit. McGraw Hill, 7ª Edición, pág. 31.

Aumentaron los recursos humanos y se exige mayor calidad; sin embargo, los empresarios mejoraban los aspectos mecánicos y le restaban importancia a los relativos al recurso humano y la coordinación.

Influencia de los economistas liberales

Las ideas liberales provienen del derecho natural: el orden natural es el más perfecto. Los derechos económicos humanos son inalienables (no se puede transmitir su dominio o el derecho sobre ellos). El postulado principal del liberalismo económico es: *La libre competencia*.

Según **Adam Smith**, el gobierno, además de garantizar la ley y el orden, interviene en la economía cuando los mercados dejen de funcionar satisfactoriamente. El origen de la riqueza de las naciones se basa en la división del trabajo y la especialización de tareas, reforzando que la planeación y organización son funciones de vital importancia en las organizaciones.

El liberalismo económico se debilita conforme surge el capitalismo: producción a gran escala, grandes concentraciones de máquinas y de mano de obra, creando problemas en: la organización del trabajo, de competencia económica y calidad de vida, entre otras.⁸

Influencia de los pioneros y de los empresarios

En el siglo XIX las innovaciones y cambios empresariales generaron condiciones ideales para consolidar la teoría administrativa. Permitieron la colonización, la urbanización y con ello, nuevas necesidades, base para un crecimiento de empresas de consumo directo.

Con el surgimiento de imperios industriales interactúan: competidores, proveedores y distribuidores y los gerentes no sólo se enfocan a aumentar la producción, sino a determinar una logística de distribución y ventas.

Se crean organizaciones enfocadas a las ventas, con vendedores capacitados, antecedente del marketing actual.

Se crea la organización funcional compuesta por:

- Departamento de **producción**.
- Departamento de **ventas**.
- Departamento técnico de **ingeniería**.
- Departamento **financiero**.

⁸ Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Edit. McGraw Hill, 7ª Edición, pág. 33.

Surge el control de materias primas, a través de un departamento de compras, adquiriendo empresas proveedoras y controlando la distribución y venta al minorista o consumidor final eliminando intermediarios. La disminución de métodos para reducir costos y utilidades provoca diversificación de productos, se satura el mercado. Con ello emerge la organización integrada y multi departamental.

Se fusionan empresas para utilizar los recursos de manera racional y reducir precios.

Gustavus Swift, pionero en la industria frigorífica, desarrolló una estrategia para consolidar la fabricación, lograr la distribución propia y conseguir el control de la materia prima.

Las filiales cubrían casi la totalidad del mercado con un sistema de transporte con refrigeración, una oficina central y departamentos funcionales. La industria manufacturera siguió los mismos pasos: sistematización.⁹

Al inicio del siglo XX las grandes corporaciones sucumben financieramente, porque dirigir una empresa no sólo se logra con habilidad personal. Así surge la empresa moderna y se da un lugar preponderante a los organizadores, ya que se visualiza la competitividad.

1.2 LA ADMINISTRACIÓN EN AMÉRICA LATINA

En la época precolombina existieron 3 civilizaciones en América:

- La del altiplano mexicano.
- La del área maya.
- La de la región incaica.

Igual que en las civilizaciones del viejo mundo, la administración tuvo gran importancia y enfrentó formas complejas en la organización social, económica y política de estos pueblos.

Los *incas* desarrollaron un sistema de organización *basado en la intercambio* de productos de diferentes regiones. Los *aztecas* crearon un imperio sustentado en *numerosas provincias tributarias*; la conquista de otros pueblos originó técnicas para administrar adecuadamente los tributos. Constancias de los avances administrativos en la época prehispánica lo son: el Códice Mendocino, La Matrícula de Tributos o las descripciones de cronistas como el padre fray Bernardino de Sahagún.¹⁰

Actualmente, podemos explicar las formas de trabajo colectivo de civilizaciones prehispánicas gracias a una administración interna de los Estados.

⁹ Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Edit. McGraw Hill, 7ª Edición, pág. 34-36.

¹⁰ Münch - García, "Fundamentos de Administración", Edit. Trillas, 8ª Edición 2009, pág. 24-25.

América Latina y su necesidad de transformación.-

Las condiciones que prevalecen en América Latina, nos permiten determinar que se encuentra en vías de desarrollo y requiere modificar y mejorar, a través de un proceso de transformación.

Resulta conveniente modernizar su Administración Pública, en virtud de algunos factores que afectan su desarrollo como la dualidad cultural que manifiesta sus contrastes, como que en algunos países por un lado conservan las culturas tradicionales indígenas y dialectos, y por otro, existen formas europeas y modernas de vivir en las grandes ciudades.

Según algunos estudios, América Latina ocupa una posición intermedia entre los países de gran desarrollo y los de menos avance. Entre los países que la conforman existen diferencias, aún y cuando sus raíces históricas, sociales, culturales, económicas y de lazos son similares. Esto impacta el desarrollo de cada uno, como: su longitud, recursos, demografía, densidad y crecimiento de la población etc.

La situación particular de cada país, aún y los que se encuentran en etapas más avanzadas de desarrollo, tienen limitaciones a superar, es decir, se encuentran en la imperiosa necesidad de transformarse profundamente, de renovarse para que el progreso sea una opción real.

Los motivos que limitan a los países de América Latina son producto de una serie de eventos históricos que los colocan en la situación actual.

Las frustraciones de años atrás de un campesino, un obrero o un empleado de oficina se transforman en inquietudes de cambio, de transformación y muchos saben que sentirse liberados no tiene que ver con las elecciones o el gobierno propiamente, sino por el esfuerzo y aportaciones individuales que activen acciones renovadoras.¹¹

1.3 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

Administración.- Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa u organización para conseguir las metas u objetivos de dicha organización.

- ❖ **Planear:** Definición de metas u objetivos a alcanzar y las estrategias para ello.
- ❖ **Organizar:** Determinar qué tareas hacer, quién y cómo las hará.
- ❖ **Dirigir:** Coordinar e indicar el camino a seguir para lograrlo.
- ❖ **Controlar:** Supervisar y comparar el desempeño real contra lo planeado y si hay desviaciones, corregir.¹²

¹¹ Jiménez Castro, Wilburg, *“Administración Pública para el Desarrollo Integral”*, Editorial Limusa, 3ª. Edición 1987, pág. 117-119.

¹² Stephen P. Robbins, *“Comportamiento Organizacional”*, Editorial Pearson, 10ª. Edición 2004, pág. 4 y 5.

Estos elementos de la administración, que constituyen el proceso administrativo, están presentes en cualquier actividad del administrador y en cualquier nivel o área de actividad de la empresa. En otras palabras, el director, el gerente, el jefe, el supervisor, el capataz o el encargado (cada quien en su nivel), desempeñan actividades de planeación, organización, dirección y control, puesto que son actividades administrativas fundamentales.¹³

Existen tantas definiciones como tratadistas prestigiosos, pero para estos efectos, se reflejará una definición integral de los mismos:

Administración.- *Es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad.*

Dicha definición, está integrada por los siguientes elementos:

- 1) **Objetivo.-** Siempre enfocada a lograr fines o resultados.
- 2) **Eficacia.-** Satisfacer los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
- 3) **Eficiencia.-** Lograr objetivos con el mínimo de recursos, mínimo costo y máxima calidad.
- 4) **Grupo social.-** Para que la administración exista, es necesario que sea dentro de un grupo.
- 5) **Coordinación de recursos.-** Combinar, sistematizar y analizar todos los recursos que intervienen en el logro de un fin común.
- 6) **Productividad.-** Relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio.¹⁴

Características de la administración:

Son inherentes y la diferencian de otras disciplinas.

- 1) **Universalidad** (se aplica en cualquier grupo social).
- 2) **Valor Instrumental** (es un medio para lograr un fin).
- 3) **Unidad temporal** (proceso dinámico, todas sus etapas existen simultáneamente).
- 4) **Amplitud de ejercicio** (aplicable a todos los niveles o subsistemas de una organización).
- 5) **Especificidad** (requiere de otras ciencias y técnicas, pero tiene características propias).
- 6) **Interdisciplinariedad** (afín a todas las ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia).
- 7) **Flexibilidad** (sus principios se adaptan a las necesidades de cada grupo social).

¹³ Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Edit. McGraw Hill, 7ª Edición, pág. 71.

¹⁴ Münch - García, "Fundamentos de Administración", Edit. Trillas, 8ª Edición 2009, pág. 26-27.

Importancia de la administración

Radica en que es imprescindible para que cualquier organismo social funcione adecuadamente. A través de los principios, métodos y procedimientos que establece, logra mayor rapidez y efectividad. La productividad y eficiencia de una organización, depende fundamentalmente de una buena administración y a que contribuye al bienestar de la comunidad, proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, mejora relaciones humanas y genera empleos, en diversas actividades del hombre.¹⁵

El papel del administrador

Los administradores son individuos que hacen cosas o alcanzan metas a través de otras personas, toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de los demás para conseguir dichas metas. Se les conoce como gerentes o directores y sus papeles principales involucran:

1. **Relaciones interpersonales.**- Establecer contacto con otras personas para el intercambio de información.
2. **De información.**- Conductos para la recepción, difusión y transmisión de información.
3. **Toma de decisiones.**- En el recae la responsabilidad principal de tomar decisiones.¹⁶

Capacidades del administrador

Los gerentes o directores, para llevar a cabo con éxito su gestión, deberán tener habilidades o competencias necesarias para el logro de metas u objetivos.

Robert Katz, identificó 3 habilidades administrativas esenciales:

- 1) **Habilidades Técnicas.**- Capacidad para aplicar conocimientos especializados o experiencia.
- 2) **Habilidades Humanas.**- Capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto a nivel individual como grupal.
- 3) **Habilidades Conceptuales.**- Facultad mental para analizar y diagnosticar situaciones complicadas y tomar decisiones acertadas.¹⁷

¹⁵ Münch - García, "Fundamentos de Administración", Edit. Trillas, 8ª Edición 2009, pág. 28-29.

¹⁶ Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional", Editorial Pearson, 10ª. Edición 2004, pág. 4-6.

¹⁷ Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional", Editorial Pearson, 10ª. Edición 2004, pág. 5 y 6.

Representantes de las Propuestas Clásicas de la Administración

El origen de las propuestas clásicas de la administración es la Revolución Industrial. El crecimiento rápido de las empresas y la desorganización interna y externa, dio pie a una complicada y creciente administración, cuya consecuencia fue la aparición de enfoques de tipo científico que sustituyeran la manera empírica e improvisada que hasta ese momento utilizaban.

- **Administración Científica**, iniciada por **Frederick W. Taylor** de los EUA, su principal característica es: hacer un especial **énfasis a las tareas**. Se preocupó por aumentar la productividad y la eficiencia de los trabajos operativos.
- **Administración Clásica**, se atribuyó a **Henry Fayol** de Francia, su principal característica es: hacer **énfasis en la estructura**. Buscó la eficiencia de la empresa a través de estructurar puestos y funciones y la interrelación de dicha estructura, estableciendo departamentos, para tener una visión global y un manejo adecuado al subdividir la empresa.
- **Administración Humanista o Teoría del Comportamiento o de las Relaciones Humanas**, su principal característica es el **estudio y análisis del comportamiento** organizacional considerando relevante la motivación, tema fundamental. Su principal representante fue **Abraham Maslow** con su teoría de la *Jerarquía de las necesidades*, en la que organiza las necesidades humanas por niveles acorde a su importancia de satisfacción, se visualiza como pirámide, en su base las necesidades fisiológicas (inferiores), en la cima las de autorrealización (elevadas).
 - Fisiológicas.- **Instintivas para la supervivencia y preservación de la especie.**
 - Seguridad.- **Preocupación por la estabilidad, protección contra lo extraño.**
 - Sociales.- **Afiliación, asociación, afecto, amor.**
 - Estima.- Posición o **status, valor** del individuo. Autopercepción, **autoconfianza, independencia o autonomía.**
 - Autorrealización.- Son los **retos** que el individuo tiene, **mejora continúa** en lo que realiza. Si **no lo tiene cae en la mediocridad.**
- **Elton Mayo**, con su experimento de Hawthorne destacó que la integración social del trabajador influye en su disposición de producir, que las relaciones humanas positivas, el contenido del cargo y el aspecto emocional, impacta positiva o negativamente en ello.¹⁸
- **Blake y Mouton** su principal aportación es la **malla gerencial** que identifica 5 estilos de liderazgo distintos orientados a dos aspectos: *eje horizontal* (preocupación por la

¹⁸ Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Edit. McGraw Hill, 7ª Edición, pág. 87-92.

producción) y *vertical* (preocupación por las personas), con impacto en las relaciones interpersonales e intergrupales.

- **Administración Empírica**, *Ernest Dale* es el padre de dicha escuela, su característica, ejecutar tareas basándose en la ***costumbre o tradición*** para evitar errores.
- **Administración Estructuralista**, su principal característica es que surgió el concepto de la ***Teoría de la Burocracia*** (estructuras, organigramas, jerarquía, autoridad).

1.4 Orígenes de la teoría de la burocracia

Burocracia, del vocablo francés *bureau* que significa oficina y de *krato*, que significa poder.

Burocracia.- Forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en adecuar los medios los fines u objetivos, para garantizar la máxima eficiencia posible.

Para Weber, la burocracia es una organización cuyas consecuencias deseadas se resumen en la previsibilidad de su funcionamiento para obtener la máxima eficiencia; las cuales se resumen en:

Características de la burocracia:

1. *Carácter legal de las normas.-* Legislación definida que abarca todas las áreas, confieren a la autoridad, poder de coacción y medios coercitivos para imponer disciplina.
2. *Carácter formal de las comunicaciones.-* Las reglas se formulan y registran por escrito (de ahí su carácter formal) para comprobarlas y documentarlas. Son repetitivas y constantes, permite rutinas y formularios.
3. *División del trabajo.-* División sistemática que establece atribuciones, cargo específico, funciones y esfera de competencia y responsabilidad.
4. *Impersonalidad de las relaciones.-* Las actividades se distribuyen en términos de cargos y funciones y no de personas.
5. *Jerarquización de la autoridad.-* Establece cargos según la jerarquía. Cada cargo inferior está bajo control y supervisión de uno superior, tiene privilegios y obligaciones específicas.

6. *Rutinas y procedimientos.*- Reglas y normas técnicas para el desempeño de cada cargo. El empleado hace lo que le es impuesto. La disciplina y el desempeño se ajustan a las exigencias: máxima productividad.
7. *Competencia técnica y mérito.*- La elección de los trabajadores es basada en el mérito, competencia técnica y capacidad en relación al encargo. Se basa en criterios de evaluación y clasificación válidos, necesidad de exámenes, concursos y promoción de empleados.¹⁹
8. *Especialización de la administración.*- El cuerpo administrativo no son dueños, accionistas o propietarios, son profesionales especializados en su administración.
9. *Profesionalización.*- Característica de la burocracia, porque cada empleado se considera un profesional porque:
 - Se considera especialista.
 - Es asalariado.
 - Ocupa un cargo.
 - Nombrado por su superior jerárquico.
 - Mandato por tiempo indeterminado.
 - Hace carrera dentro de la organización.
 - No posee la propiedad de los medios de producción.
 - Es fiel al cargo y se identifica con los objetivos de la empresa.
 - El administrador profesional controla cada vez más la burocracia.

Sin embargo **Robert K. Merton** observó las consecuencias imprevistas, influidas por factores de la conducta que afectan la personalidad de los miembros, las llamó disfunciones, enfatizando tensiones internas que pueden desplazar al objetivo principal de la organización, siendo éstas:

Disfunciones de la burocracia:

1. *Internalización de reglas y apego a reglamentos.*- Cuando normas y reglamentos, se vuelven absolutos, prioritarios e inflexibles.
2. *Exceso de formalismo y de papeleo.*- La misma necesidad de documentar y formalizar las comunicaciones, para su debido registro, tiende a un exceso de papeleo.

¹⁹ Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Edit. McGraw Hill, 7ª Edición, pág. 225-228.

3. *Resistencia a los cambios.*- Como todo es rutina, estandarizado y previsto, el empleado se acostumbra a rutinas y procedimientos que domina. Un cambio significa desconocimiento, cuya consecuencia es la resistencia.
 4. *Despersonalización de la relación.*- Se enfatizan cargos, derechos y deberes pero no quienes los ocupan, disminuyen las relaciones personalizadas, se conocen títulos pero no nombres.
 5. *Categorización como base del proceso decisorio.*- Rígida jerarquización de la autoridad, toma las decisiones el de mayor jerarquía aunque nada sepa, así habrá menos alternativas de solución.
 6. *Superconformidad a las rutinas y a los procedimientos.*- Sus rutinas y procedimientos se vuelven absolutas. Pierden flexibilidad, iniciativa, creatividad e innovación del empleado, limita su libertad y espontaneidad.
 7. *Exhibición de señales de autoridad.*- Enfatizar la jerarquía de autoridad, requiere dar a conocer quienes detentan el poder, con símbolos o señales de estatus: uniforme, lugar de trabajo, estacionamiento, tipo de mobiliario. etc.
 8. *Dificultad en la atención a clientes y conflictos con el público.*- El empleado sigue normas y reglamentos, rutinas y procedimientos. Esto le impide atender a los clientes con atención y consideración a sus problemas particulares y personales creando conflictos. El trabajador percibe amenaza de su propia seguridad, entonces tiende a la defensa contra presiones externas.
- **Administración de Sistemas**, surge de un trabajo realizado por **Ludwin Von Bertalanffy**, donde considera a las empresas como unidades en constante movimiento y que se interrelacionan con el medio ambiente, su premisa: ***todo entero pertenece a una mayor.***
 - **Administración Matemática**, utiliza la ***construcción de modelos*** que permiten analizar y estudiar problemas y conocer diferentes alternativas para su solución, pues generan escenarios o situaciones reales que ayudan a la toma de decisiones.
 - **Administración Contemporánea**, abarca ***todos los enfoques actuales*** de la administración para conocer respecto a tendencias actuales y el reto de ***seguir investigando*** estilos, técnicas y teorías administrativas. Actualmente busca acercar más al ser humano y el ambiente que lo rodea.

- **Teoría de la Contingencia**, considera situaciones que afecten a la sociedad y empresa. *Prevenir* para hacer frente a contingencias. *Chiavenato dice: que en la Teoría de la contingencia no hay nada absoluto, todo es relativo, puede suceder o no.*
- **Teoría del Desarrollo Organizacional**, desarrollada por **Warren B. Bennis**, surge la idea de **adiestramiento** del grupo **para favorecer el desarrollo** de la organización, respuesta al cambio adaptándose al entorno.
- **Teoría de la Calidad**, énfasis en la calidad, satisfaciendo las necesidades del cliente. **Edward Demming**, la refleja en sus 14 puntos. Considera las diferencias de enfoques Americano (importan las ganancias) y Japonés (la calidad lo es todo).
- **Reingeniería**, transformación, renovación y **rediseño de procesos** para competir en el mercado, reducir costos y conservar calidad.
- **Benchmarking**, conocer y **copiar lo mejor** de las empresas líderes para aplicarlas en la propia empresa para ser superiores.

1.5 EL HOMBRE Y LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son conjuntos de hombres con un propósito común y encausado a alcanzar un objetivo general. En ellas es el elemento básico, sin embargo su comportamiento no suele ser individual, estará condicionado por las características del ambiente organizacional.

Al paso del tiempo las organizaciones han aumentado su tamaño, así como las funciones administrativas y al día de hoy tenemos grandes organizaciones que se convirtieron en administraciones públicas.

En ellas el factor humano es esencial y por ello la importancia de considerarlo y tratarlo usando técnicas especializadas para que ejecute sus funciones de tal forma que pueda llevar a la organización a éxito.

Las relaciones formales e informales entre los individuos que integran una administración, son consecuencia de la personalidad social de cada uno, la cual es un elemento decisivo en su conducta.

Las organizaciones son un complejo de relaciones jerárquicas que se mantienen a través de la autoridad y de la comunicación, además de las relaciones sociales de los miembros que la conforman, que no siempre son formales.

El individuo es el protagonista de una estructura social, anteponiéndola a la organización, ya que antes de formar parte de una organización, forma parte de dicha estructura social.

El ambiente en el que se desarrollan los hombres, impacta el comportamiento humano. El status que se tiene lo dan los derechos y obligaciones adquiridos por los individuos en sus relaciones con el ambiente organizacional y que consiste en la manifestación de su propia personalidad.²⁰

El status está influido por las motivaciones y frustraciones de cada uno por lo que debe considerarse poner atención a este rubro para atender y satisfacer sus necesidades.

Si también se toma en cuenta que las Administraciones Públicas son las mayores empresas del país y es el Estado el patrón que cuenta con más trabajadores, debemos entender que los recursos humanos son y seguirán siendo el primordial reto de las instituciones gubernamentales.

Consideremos la definición de 3 significados de vocablos utilizados:

1. **Organización.-** Agrupamiento humano con estructura determinada y un fin común.
2. **Empresa.-** Partiendo del concepto emprender una acción con fines de lucro.
3. **Institución.-** Establecimiento creado mediante un acto jurídico y regido por un ordenamiento también jurídico, puede ser pública o privada.

Las instituciones privadas tienen un fin de lucro y mayor libertad de acción y posibilidades de rápidos cambios y las instituciones públicas son de interés público y se rigen por una normativa rígida y su acción se somete a los entes fiscalizadores.

Sea cual sea la naturaleza de la organización, empresa o institución, en todos los casos los directivos y superiores jerárquicos deberán conducir y orientar a grupos de individuos, actuando como líderes para motivar sus acciones a través de satisfacer sus necesidades, supervisar la ejecución de sus tareas, comunicarse de manera fluida y clara y tomar decisiones oportunas sobre bases firmes.²¹

El hombre, factor de desarrollo.-

El hombre, además de ser el fin, es el principal factor del proceso de desarrollo. Cada uno es diferente y por naturaleza, variable en las distintas circunstancias como: edad, motivaciones, estímulos, procedencia, etc. La gente es “la materia prima” del desarrollo. El hombre condiciona al desarrollo, lo promueve o lo restringe, según sus apreciaciones o los criterios colectivos de otras personas, ambientes o países que influyen sobre él.

²⁰ Mosher y Cimmino, “*Ciencia de la Administración*”, Editorial RIALP, Edición 1961, pág. 517.

²¹ Banco Interamericano de Desarrollo, Escuela Interamericana de Administración Pública, Fundación Getulio Vargas, “*Administración de Empresas Públicas*”, Volumen I, Editorial Limusa, Edición 1983, pág. 15-19.

El hombre, principio del desarrollo.-

El hombre, también es el principio de ese proceso, porque la transformación, al igual que todo el proceso de crecimiento, ha de iniciarse de adentro hacia afuera; del individuo hacia el grupo informal y de éste al formal o institucional; luego a la comunidad, al país y ojalá a toda la humanidad. Su influencia en el cambio e incremento de participación, motivación, conducción y liderazgo es fundamental e importante para los fines de desarrollo tanto a nivel individual como grupal.²²

1.6 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

El desafío

Durante el siglo XXI surge una necesidad de interdependencia entre individuos, organizaciones y economías nacionales, sobre todo en América Latina ya que nuestra sociedad enfrenta muchos desafíos, entre ellos:

- Competencia global.
- Desempleo.
- Responsabilidad social.
- Necesidades médicas, alimentarias y de vivienda.
- Desafíos éticos.
- Explosión demográfica.

La única manera de enfrentar estos desafíos es crear organizaciones más eficientes y capaces de alcanzar los resultados deseados. Por estas razones el principal desafío de los administradores de recursos humanos es: *“Lograr el mejoramiento de las organizaciones de que formamos parte, haciéndolas más eficientes y eficaces.”*

Las organizaciones mejoran a través del uso más eficaz y eficiente de todos los recursos, pero especialmente del recurso humano. Esto significa producir bienes y servicios aceptables para la sociedad. Un uso eficiente implica utilizar sólo la cantidad mínima de recursos necesarios para la producción de los bienes o servicios que ofrece.

La productividad es la relación existente entre los bienes o servicios que genera la organización y los que requiere para su funcionamiento: personal, capital, materia prima y energía. Acorde aumente la productividad es que se pueden reducir costos, ahorrar recursos y lograr mejores

²² Jiménez Castro, Wilburg, *“Administración Pública para el Desarrollo Integral”*, Editorial Limusa, 3ª. Edición 1987, pág. 27 y 63.

niveles de utilidad, lo que posibilita mejorar los niveles de compensación, de prestaciones y de condiciones laborales. Por consecuencia hay mejor calidad del entorno laboral y los empleados estarán más motivados para lograr nuevos incrementos en su productividad.

Las actividades de los recursos humanos contribuyen directamente a mejorar la productividad entonces, resulta de suma importancia que los directivos de las empresas u organizaciones deban mantener el equilibrio ideal entre la satisfacción de los empleados y los resultados financieros de la organización.²³

Su propósito:

“...Mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social”.

La administración de los recursos humanos describe la manera en que los esfuerzos de los gerentes y directivos se relacionan con todos los aspectos del personal.

Los recursos humanos determinan el grado de éxito de la organización. Mejorar las contribuciones que efectúa el personal a la organización constituye una meta tan esencial y determinante que casi todas las compañías en la actualidad cuentan con un departamento de personal. Dicho departamento no ejerce control directo sobre muchos de los factores que impactan el éxito de una empresa como capital, materia prima y procedimientos operativos, ni establece la estrategia general de la empresa, pero si ejerce influencia en dichas áreas.

Sus objetivos:

Los directivos y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando determinan fines claros y cuantificables, lo que equivale a establecer parámetros que permitirán evaluar sus acciones. A veces será de forma escrita, en otras ocasiones forman parte de la cultura de la organización.

Los objetivos de los recursos humanos pueden clasificarse en 4 áreas fundamentales:

1. **Objetivos Corporativos.-** Contribuir al éxito de la empresa, por lo que la administración de los recursos humanos no es un fin, sino una manera de apoyar la labor de los dirigentes.
2. **Objetivos Funcionales.-** Contribuir en un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta, cuando no se adecúa, se desperdician recursos de todo tipo.

²³ Werther William B. y Davis Ketih, “*Administración de Personal y Recursos Humanos*”, Editorial McGraw Hill, 5a. Edición 2000, pág. 7-9.

3. **Objetivos Sociales.-** Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir sus demandas negativas. Cuando no se usan recursos para beneficio de la sociedad, dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.
4. **Objetivos Personales.-** Indispensable que cada integrante de la organización, aspire a lograr metas personales legítimas. Lograrlo contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización. Si no sucede, desciende la productividad o aumenta la tasa de rotación.²⁴

1.7 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

Definición: *Actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines, a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del Gobierno y de los procedimientos que ellos aplican, así como las funciones administrativas que llevan a cabo los otros órganos y organismos del estado.*²⁵

Objetivo.-

Otorgamiento de servicios de calidad con eficiencia y eficacia al usuario o ciudadano.

Antecedentes.-

Definición de Estado: *Es una y la primera persona jurídica, sujeto de derechos y deberes; ordenada y organizada política, jurídica y administrativamente. Representa a la comunidad humana que constituye una nación, asentada en un territorio propio y determinado. Poseedor de un poder superior originario y jerarquizado, que utiliza para gobernar al pueblo, como instrumento anti-conflictivo entre los diversos grupos sociales, para ejercer la soberanía nacional y que prevalezca el interés general sobre los intereses particulares, cumpliendo el propósito de su origen y de su finalidad social.*

Sus elementos fundamentales son:

1. **Pueblo:** Conjunto de personas que forman una sociedad natural, asentados de un determinado territorio, con costumbres similares y comunicación a través de un lenguaje común.

²⁴ Werther William B. y Davis Ketih, "Administración de Personal y Recursos Humanos", Editorial McGraw Hill, 5a. Edición 2000, pág. 9-11.

²⁵ Jiménez Castro, Wilburg, "Administración Pública para el Desarrollo Integral", Editorial Limusa, 3ª. Edición 1987, pág. 238.

2. **Territorio:** Lugar demarcado dentro de límites específicos, que provee un medio ambiente particular y los recursos materiales, además del suelo donde se asientan, subsuelo, espacio aéreo, aguas territoriales y patrimoniales. El territorio limita el ámbito donde es ejercido el poder del Estado.
3. **Poder:** Facultad del Estado inherente a la soberanía que tiene, para establecer e imponer coactivamente a través de los órganos pertinentes de autoridad, las normas reguladoras del orden jurídico, político y social, hasta donde se extiende su jurisdicción. Limitado por la Constitución y las leyes de un país, que refleja la voluntad de la mayoría del pueblo en un régimen democrático.²⁶

IMÁGENES DE LA POLÍTICA:

Algunas teorías clásicas del comportamiento de la comunidad.

La gente responde a los acontecimientos por lo que sucede y lo que cree que está sucediendo, acorde a sus percepciones en cada situación y, por lo tanto responde en parte a las memorias e imágenes que se lleva en la cabeza.

En el mundo de la política, las imágenes y teorías políticas nos ayudan a orientarnos. Los *pensadores y escritores* que hoy modelan nuestras ideas e imágenes pueden modelar nuestras percepciones y decisiones de mañana.

Con el surgimiento de los estados y naciones modernos a partir del siglo XVI, los teóricos políticos modernos han desempeñado un papel similar.²⁷

- En los siglos XVI y XVII, **Maquiavelo, Hobbes y Locke** desarrollaron teorías que hicieron hincapié en la *razón y el interés como fuerzas motivadoras*.
- En el siglo XVIII **Rousseau y Burke** hicieron énfasis en *emociones* y el concepto de la *comunidad local o nacional*.
- En el siglo XIX, **Mill** propuso una teoría refinada de la *libertad* y **Marx** desarrolló una teoría de la *revolución* y la *comunidad mundial*.
- En la primera mitad del siglo XX, **Lenin y Mao Tse-tung** adaptaron *ideas de Marx* a las *realidades de sus países* enormes pero entonces subdesarrollados.

Todos y cada uno de ellos han hecho una gran contribución al desarrollo de la ciencia política.

²⁶ Jiménez Castro, Wilburg, *“Administración Pública para el Desarrollo Integral”*, Editorial Limusa, 3ª. Edición 1987, pág. 194.

²⁷ Deutsch, Karl W, *“Política y Gobierno”*, Fondo de Cultura Económica, Capítulo 4, Págs. 87-103.

- **NICOLÁS MAQUIAVELO**

Primer politólogo moderno. En su obra “*El Príncipe*”, describe **no lo que** los gobernantes **debían** hacer, **sino** lo que en realidad **hacían**, olvidando la moralidad, trató de describir la política en términos de **causas y efectos**.

Competidores por el poder: Consideraba 2 *clases de personas*, **Príncipes** (gobernantes) y **Aspirantes a Príncipes**, ambas *clases luchan y compiten por el poder*.

Objetos del poder del vulgo”.- Así denomina al pueblo, sólo le importa su *propiedad y mujeres*, conservándolos seguros, obedecerá al príncipe.

Su ética: un príncipe debía estar dispuesto a hacer cualquier cosa para obtener el poder, conservarlo y aumentarlo para tener más probabilidad de sobrevivir. A través de fuerza, temor, esplendor y diplomacia.

Doble moralidad.- La que usaba con el *vulgo*, amigos, aliados y superiores y la no obligatoria para los *príncipes o el estado*, porque siempre había *razones para no seguirla* con miras al aumento de poder.

Equilibrio del poder.- Saber *cuándo* es conveniente, *en qué momento y en qué condiciones traicionar al aliado*.

Al final se consideraron importantes sus aportaciones, pero se le criticó de inmoral.

- **THOMAS HOBBS**

Trataba de explicar **racionalmente** porqué se consideraba al **príncipe como un ser superior y a los demás hombres ordinarios**.

El Estado de Naturaleza.- Si *no hay gobernante*, el hombre *vuelve a su naturaleza de lobo*, todos contra todos, **surgirá uno** que tenga el **poder de lograr gobernar**, se reconocerá legítimo y será obedecido.

El soberano.- Como es *el más fuerte* de todos, el gobernante *no obedecerá otra voluntad*.

Su versión de Contrato social.- **Ceder sus derechos a una o algunas personas que lo gobiernen** para imponer paz (**estado**), sólo **obliga al pueblo y no al gobernante**. Poco realista, ambición, temor y poder, las *necesidades y valores* del pueblo también son motivaciones.

- **JHON LOCKE**

Su teoría: los hombres se mueven por **interés propio** y no siempre luchan entre sí, a veces actúan usando **la razón** y tienen **comportamiento moderado**, ve posible la vida aún sin gobernante.

Un contrato social razonable y una Constitución.- Concibe el *estado como un contrato*, en el que el pueblo obedece **a cambio** de **paz** interna, **protección** de su propiedad y de que existan **leyes**. Si el *gobernante no cumple, el pueblo no obedece*. Tal contrato es la constitución.²⁸

Individualismo, propiedad y derechos naturales.- Los hombres **piensan y actúan como individuos**, y así mismo adquieren derechos:

- Derecho de reclamar como de su **propiedad** lo que haya acumulado por su propio trabajo.
- Derecho a la **libertad**, siempre y en todo lugar.
- Derecho a la **revolución** si el gobernante viola su contrato social o sus derechos.

- **JUAN JACOBO ROUSSEAU**

El pensador *más importante* del siglo XVIII.

Descubrimiento del individuo y sus emociones.- Dio **relevancia a las emociones** humanas, y no sólo consideró la parte racional. Se interesó en lo que se encontraba **dentro del individuo** y no en la sociedad.

Del individuo a la comunidad.- Dice que los seres humanos están hechos en forma tal que sólo pueden ser *individuos* dentro de la comunidad y ellas *vuelven rica y libre la individualidad* humana.

En su obra *“El contrato social”* parte de que las **comunidades se crean** por un **acto voluntario** de los seres humanos.

La soberanía del pueblo.- Supone que el **estado surge mediante acuerdo explícito** (queremos ser un Estado, una comunidad) o **tácito** (optan por quedarse en esa comunidad), donde los funcionarios públicos son servidores del pueblo.

La voluntad general Vs. la de todos.- Según la concepción de Rousseau, el **Estado** sería **dirigido y controlado por la voluntad general del pueblo**.

²⁸ Deutsch, Karl W, *“Política y Gobierno”*, Fondo de Cultura Económica, Capítulo 4, Págs. 87-103.

La base constitucional y legal.-

La Administración Pública tiene como una de sus bases fundamentales la Constitución y leyes del país respectivo; que establecen el marco de actuación para desarrollar sus actividades.

En la Declaración francesa de los Derechos del Hombre y del Ciudadano, de 1789, se estableció que la Constitución debería atender dos puntos:

- Una declaración de **principios individuales (parte dogmática)**, a la que posteriormente se agregaron derechos y garantías sociales.
- Una parte **orgánica**, que **estructura** la organización del Estado, fundada sobre la división de poderes.

Estructura:

El Estado, en los países occidentales, está organizado de tal manera que se manifiesta en la división de funciones que son asignadas a distintos órganos.

Conformado por 3 poderes, que surge a partir de leyes:

FEDERAL

Poder Ejecutivo.- Aplicará las leyes con prudencia, conocimiento, serenidad y tomará iniciativas.

- Presidente (Centralizado)
- Secretarías de Estado (Centralizado)
- Órganos Descentralizados (Presupuestal y jerárquicamente depende del Central).
- Órganos Desconcentrados (Creados por ley con personalidad jurídica propia, con presupuesto y patrimonio propios, organización particular y algunos pueden ser autónomos; que deciden titulares y cumplen sus funciones sin intervención de otra institución).
- Organismos Autónomos
 - Banco de México
 - CNDH
 - IFE
 - UNAM

Poder Legislativo.- Se encarga del ámbito del orden moral, normas constitucionales y de las exigencias del bien común.

- Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión
- Cámara de Senadores
- Canal del Congreso

Poder Judicial.- Administrará la justicia con imparcialidad y que ésta sea inflexible frente a presiones.²⁹

- SCJN
- Consejo de la Judicatura Federal
- Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación
- Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa
- Tribunal Superior Agrario

ESTATAL

- Poder Ejecutivo (Gobernador)
- Poder Legislativo (Congreso del Estado)
- Poder Judicial (Tribunal Superior de Justicia del Estado)

MUNICIPAL

- Poder Ejecutivo (Presidente Municipal)
- Poder Legislativo (Ayuntamiento, Regidores)
- Poder Judicial (Sus atribuciones son estatales)

²⁹ Jiménez Castro, Wilburg, *“Administración Pública para el Desarrollo Integral”*, Editorial Limusa, 3ª. Edición 1987, pág. 194 y 199.

1.8 CONCEPTOS

El recurso humano.-

Es el más importante de los recursos que cualquier empresa u organización necesita, fundamental para la existencia de cualquier grupo social; de quienes depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

El capital humano es el activo más valioso de las organizaciones y posee características tales como: posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencias, habilidades, etc., que lo diferencian de los demás recursos. Según la función que desempeñe y el nivel jerárquico en que se encuentre dentro de la organización, puede ser:

- **Obreros**, cuyo trabajo es predominantemente manual.
- **Oficinistas**, labor más intelectual y de servicio.
- **Supervisores**, vigilan el cumplimiento de las actividades, con igual conocimiento de funciones técnicas y administrativas.
- **Técnicos**, efectúan nuevos diseños, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- **Ejecutivos**, ejecutan las disposiciones de los directivos, predomina la función administrativa sobre la técnica.
- **Directores**, fijan y determinan objetivos, estrategias, políticas, etc., aprueban planes y revisan resultados finales.³⁰

La administración debe poner especial interés en los recursos humanos, pues el hombre es el factor primordial en la marcha de una empresa. De su habilidad, fuerza física, inteligencia, conocimientos y experiencia, depende el logro de los objetivos de la empresa y el adecuado manejo de los demás elementos de ésta.³¹

Capital Humano.-

A finales del siglo XX cobra relevancia una metáfora dominante de los directivos: “...*Los trabajadores son considerados activos de las empresas, organizaciones e instituciones*”.

Antes los empleados no eran considerados por los directivos superiores como activos de una empresa. Cuando se solicitó a dichos directivos clasificasen las prioridades estratégicas empresariales, situaron la inversión en personal por detrás de la satisfacción del cliente, el rendimiento financiero, la competitividad y la calidad de productos y servicios. Si hubiesen considerado verdaderamente a las personas como valiosos activos estratégicos, los directivos

³⁰ Reyes Ponce Agustín, “*Administración Moderna*”, Limusa Noriega Editores, Edición 2001, pág. 153-154.

³¹ Münch - García, “*Fundamentos de Administración*”, Edit. Trillas, 8ª Edición 2009, pág. 67.

advertirían que una fuerza laboral competente y consagrada constituía un requisito previo para el éxito de sus organizaciones.

Quienes aportan ingenio, creatividad e iniciativa a sus empresas, merecen más respeto y consideración que los mismos recursos materiales o físicos. Las personas representan un valor para las empresas y no que éstas se vean como propietarias de sus empleados.

Los trabajadores como inversores:

Actualmente es conveniente llevar la metáfora de los activos a un nuevo nivel y considerar a los trabajadores no como capital humano literalmente, sino como propietarios e inversores de capital humano. **Adam Smith** dice que: "...el individuo opera como un inversor", es decir, acumula un capital personal (destreza y habilidad extraordinarias) y conservándolo, trata de invertirlo cuidadosamente, para obtener el máximo partido.

Propiedad y control del capital humano:

Los individuos poseen capacidades innatas, comportamientos, energía personal y tiempo. Estos elementos constituyen un capital humano, como si fuera el dinero que invierten en sus puestos de trabajo.

Los empleados y no las organizaciones, son los propietarios de tal capital humano y son ellos quienes deciden cuándo, cómo y en dónde aportarlo.³²

Rendimiento de la inversión de capital humano:

Ver a los empleados como inversores nos trae una realidad fundamental, la inversión y el beneficio constituyen un flujo en ambos sentidos. Los buenos ejecutivos comprenden que el incremento de los conocimientos del asalariado eleva la productividad. Una formación es una excelente inversión en activos humanos.

Contribuye a un aumento de los beneficios de las inversiones de las personas en el trabajo. En un ambiente laboral muy consciente de la importancia de los conocimientos, los individuos estiman que el aprendizaje de nuevas habilidades les ayudará a encontrar y conservar un puesto apreciado, un empleo que produzca un beneficio elevado de su inversión de capital humano y por

³² Davenport, Thomas O., *Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*, Ediciones Deusto, Edición 2006, pág. 22-25.

consecuencia, la satisfacción emanada del aprendizaje es, en sí misma, un beneficio del capital humano que el empleado ha aportado a la tarea.

El concepto de los trabajadores como inversores en vez de activos, manifiesta el hecho de que el vínculo entre el empleado y la empresa, depende de la capacidad y voluntad de los individuos y entidades para proporcionar beneficios al otro creando un lazo que los ligue, una relación de provecho mutuo.³³

Componentes del capital humano:

El término “*capital humano*” apareció por primera vez en un artículo del Premio Nobel en Economía, **Theodore W. Schultz** publicado en 1961. Desde entonces algunos economistas han considerado que comprende otros términos como: *habilidades, experiencia y conocimientos*; otros como **Gary Becker** añaden: *personalidad, apariencia, reputación y credenciales*; otros más comparan el capital con sus propietarios, considerando que el capital humano consiste en personas hábiles e instruidas.

Los **elementos** que considera este concepto son:

Capacidad.- Pericia en actividades y formas de trabajo cuyos subcomponentes son:

- Conocimiento (contexto *intelectual*).
- Habilidad (*familiaridad con medios y métodos* para realizar una determinada tarea, abarca desde fuerza y habilidad física hasta aprendizaje especializado).
- Talento (*facultad innata* para realizar una tarea específica).

Comportamiento.- Medios observables de actuar que contribuyen a la realización de una tarea. Combinan respuestas inherentes adquiridas con situaciones y estímulos situacionales. Muestran valores, ética, creencias y reacciones.

Esfuerzo.- Aplicación consciente de recursos mentales y físicos, a un fin concreto. Encausa la conducta al logro. Se aplica o niega, el individuo tiene el control de dónde, cuándo y cómo aportarlo.

Tiempo.- Elemento cronológico de la inversión del capital humano. Los economistas lo excluyen porque no reside en la mente o cuerpo humano; sin embargo, el tiempo es un recurso fundamental, si el individuo no invierte tiempo en la tarea, nada podrá producir.

³³ Davenport, Thomas O., “*Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas*”, Ediciones Deusto, Edición 2006, pág. 26.

¿Cómo funciona la inversión del capital humano?

Compromiso con la empresa.- Emanado del vínculo emocional o intelectual que liga al individuo con la organización. Implica una aceptación de los objetivos y de la entidad, deseo de afiliación y un acuerdo tácito de rechazar otras vías de inversión, dicho compromiso se divide en:

- **C. de Actitud (deseo pertenecer)**, se identifican con la organización, se implican en sus actividades y disfrutan de pertenecer a ella, motivados para trabajar en beneficio de la entidad porque valoran sus vínculos organizativos.
- **C. Programático (me costará sino pertenezco)**, lleva al empleado a permanecer en la organización porque no puede permitirse abandonarla por el costo que conlleva optar por no seguir, supone presencia física, pero sin invertir a plenitud su capital humano.
- **C. de Lealtad (debo pertenecer)**, el individuo se siente ligado a la empresa por obligación, como el coste de un título universitario, haciendo lo que considera oportuno para la organización. Se asocia con una motivación, asistencia consecuente y regular y dedicación notable a los objetivos empresariales.³⁴

Los conceptos de compromiso e involucración al puesto de trabajo son los puntos focales de la inversión del capital humano, si falta el primero, se incrementa la rotación de empleados; si falta el segundo, se liga con un absentismo (*abstención deliberada de acudir al trabajo*) más elevado.³⁵

Una persona con gran dedicación a su tarea cuida mucho lo que hace, y quizá no le importe mucho dónde lo realiza, gusta de sus actividades y la mantiene ocupada varias horas al día.

El rendimiento aportado por la inversión del capital humano constituye el beneficio de la empresa.

Si una organización dispone de individuos con la cantidad y calidad adecuadas de capital humano, suscitar un compromiso de actitud para invertir, llevará a la empresa a un rendimiento superior.

Factores del rendimiento de inversión:

Las actitudes laborales positivas, respecto al empleo y empresa, son consecuencia del cumplimiento de expectativas, ejercen efecto en la actitud del empleado, para bien o para mal, a través de la comparación con dichas expectativas.

El trabajador comprometido y consagrado trabaja en aras de la empresa, recibe una recompensa y prosigue actuando en interés de la organización, la empresa a cambio aporta los rendimientos de inversión, esto es: el sueldo ganado gracias al capital humano invertido. El rendimiento de

³⁴ Davenport, Thomas O., "Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas", Ediciones Deusto, Edición 2006, pág. 44-47.

³⁵ <http://lema.rae.es/drae/?val=absentismo>

inversión abarca todos los incentivos requeridos para suscitar un incremento de la inversión del trabajador o evitar su disminución.

Buscando el vínculo entre incentivos y desempeño, los directivos realizan el siguiente razonamiento: El **aumento de la satisfacción** con el empleo **incrementará** sin duda el **desempeño**. Pero para los psicólogos al buscar el vínculo causal entre la satisfacción en el empleo y el rendimiento llegan a la conclusión de que la clave resulta ser esta relación pero invertida, es decir, un rendimiento intenso aporta una recompensa, que a su vez incrementa la satisfacción. En otras palabras: la **satisfacción no engendra rendimiento**; más bien el **rendimiento, a través de los incentivos, produce satisfacción**.

Se consideran algunos factores como parte de los rendimientos de inversión y se agrupan en 4 categorías:

1. **Satisfacción intrínseca en el empleo:** relativo al empleo y a las diversas tareas.
2. **Oportunidad de desarrollo:** Posibilidad de incremento de capacidades.
3. **Reconocimiento:** Que compañeros y superiores reconozcan la aportación del individuo a la organización.
4. **Recompensas económicas:** A través de compensaciones y beneficios por rendimiento y productividad.³⁶

Política de recursos humanos:

Las instituciones públicas deben adoptar políticas de personal.

Fijar objetivos, determinar prioridades, decidir sobre la estructura de la acción, aprobar planes de reclutamiento y selección, capacitación y evaluación.

Debe ser acorde a las necesidades y recursos, a los objetivos comunes, así como para promover el desarrollo pleno del individuo.

Requiere determinar criterios para satisfacer las necesidades de la institución y del personal, fijar remuneraciones, reclutamiento, destitución, sanciones y beneficios sociales.

Estos criterios generales orientan las acciones y fijan límites. Pueden ser muy generales pero también habrá otros específicos, las acciones deben orientar los criterios para fijar límites. Puede existir algún vínculo con las maneras de ejercer el mando cuando se determina dicha política y

³⁶ Davenport, Thomas O., *“Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas”*, Ediciones Deusto, Edición 2006, pág. 50-54.

dependerán de las circunstancias, los hechos y el comportamiento de los individuos dentro de la institución pública.

La política de recursos humanos debe aplicarse e interpretarse sin lesionar la dignidad del individuo y garantizar sus derechos esenciales (*mientras no trasgreda los de otros*) su desarrollo y su derecho a ser escuchado, además de respetar las disposiciones jurídicas vigentes.

Los superiores jerárquicos de gran envergadura, serán los individuos a los que corresponda determinar estas líneas de acción que orientarán y conducirán el actuar de la entidad pública.³⁷

Motivación.-

Motivación: Derivada del latín *motus*, que significa movido, o de *motio*: que significa movimiento.

Motivar significa: *Mover, conducir, impulsar a la acción*. Es la labor más importante de la dirección, y la más compleja, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos, de acuerdo con los estándares o patrones esperados.

Otros significados que se le pueden dar:

- Motivar se refiere siempre a: “...*aquello existente dentro de nosotros que nos lleva, nos impulsa, nos mueve a comportarnos así y no de otro modo*”.
- En el entorno laboral se refiere: “... *al estado de un colaborador cuya disposición para realizar una determinada conducta está activado*”.
- “...*acción de crear; mantener y elevar la disposición para realizar una determinada conducta, y ello a través de los superiores jerárquicos o bien por medio de incentivos*”.
- “...*facultad de hacer que una persona haga lo que queremos, cuando queremos y como queremos, pero que lo haga porque ella misma quiera*”.

Saber motivar debes ser una habilidad, una destreza de los superiores jerárquicos que tengan bajo su responsabilidad dirigir a un grupo de subordinados.

Debemos diferenciar claramente lo siguiente:

- **Motivación.-** Control del individuo sobre sí mismo, exclusivo del individuo y de nadie más.
- **Acción motivadora.-** Acción de un superior para incentivar o influir en el inferior, sometiendo su voluntad a un control ajeno.³⁸

³⁷ Banco Interamericano de Desarrollo, Escuela Interamericana de Administración Pública, Fundación Getulio Vargas, “*Administración de Empresas Públicas*”, Volumen I, Editorial Limusa, Edición 1983, pág. 20 y 21.

³⁸ Sprenger Reinhard K., “*El mito de la motivación*”, Editorial Díaz de Santos, Edición 2002, págs. 7-17.

Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación pero todas se agrupan en las siguientes tendencias:

1) Teorías de contenido o de explicación interna.-

Tratan de especificar lo que impulsa la conducta; las de mayor difusión, también llamadas tradicionales. Explican la conducta con base en hechos internos. Abarca 3 corrientes:

Jerarquía de las necesidades de Maslow: Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, 4 necesidades básicas y una de crecimiento.

Básicas

- I) Fisiológicas (hambre, sed, sueño, reproducción).
- II) De seguridad (defensa, no sentirse amenazado por el medio o las circunstancias, protección contra el peligro).
- III) De amor o pertenencia (deseo de relaciones afectivas con las demás personas: actividades sociales, amor).
- IV) De estimación (confianza en sí mismo, deseo de fuerza, logro, competencia, necesidad de estimación ajena: reputación, prestigio, reconocimiento).

Crecimiento

- I) Realización personal (realización a través del desarrollo de su propia potencialidad).

Las necesidades mencionadas, deberán satisfacerse en el orden precedido, satisfecha una, se activa la siguiente. Según Maslow, si se cubren las 4 necesidades básicas, surge la motivación por necesidad de crecimiento.

Estas necesidades influyen para mejorar o empeorar, lo que impacta el grado de satisfacción de los individuos.

Definió las necesidades fisiológicas y de seguridad como de **orden inferior**, que se satisfacen **externamente**, tiene su origen en todo lo externo (como salario, contrato, antigüedad).

Y las sociales, de estima y autorrealización como de **orden superior**, que se satisfacen **internamente**.³⁹

³⁹ Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional", Editorial Pearson, 10ª. Edición 2004, pág. 156 y 157.

Teoría de la motivación e higiene de Herzberg: También conocida como de los dos factores. El psicólogo Frederick Herzberg, estaba convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste puede determinar el éxito o el fracaso.

A partir de una investigación definió 2 factores principales:

Intrínsecos.- Que se relacionan con la satisfacción laboral, como progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros.

Extrínsecos.- Que se relacionan con la insatisfacción, como la supervisión, salario, normas de la compañía y condiciones laborales.

Según Herzberg, los factores que producen la satisfacción no son los mismos que llevan a la insatisfacción.⁴⁰

Propone los siguientes niveles de necesidades:

- I) **Factores de higiene o mantenimiento** (aquellos que evitan la falta de satisfacción, pero tampoco motivan: condiciones de trabajo, políticas, salarios, seguridad laboral).
- II) **Motivadores** (aquellos que incluyen realización, reconocimiento, responsabilidad y el trabajo mismo).

Motivación de grupo, que considera algunos factores como:

- *Espíritu de equipo,* sentirse identificado con fines comunes.
- *Identificación con objetivos* de empresa, correlacionando los intereses de grupo con los individuales.
- Practicar la *administración por participación,* trabajador integrado emocional y mentalmente al grupo y a la empresa a través de participar en las decisiones.
- Establecimiento de *relaciones humanas adecuadas,* con sistemas de comunicación y autorrealización que promuevan la eficiencia.
- *Eliminar prácticas no motivadoras* para elevar la moral; desapareciendo el control excesivo, decisiones rígidas..

Teoría X y Teoría Y: Cuya aportación se debe a **Douglas McGregor,** quién postuló 2 puntos de vista sobre los seres humanos:

- ✓ **Teoría X.-** Supone que a los empleados no les gusta su trabajo, son flojos, rehúsan las responsabilidades y deben ser obligados a trabajar.

⁴⁰ Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional", Editorial Pearson, 10ª. Edición 2004, pág. 159 y 160.

- ✓ **Teoría Y.**- Supone que a los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan responsabilidades y pueden dirigirse ellos mismos.

Comparando con el marco teórico de Maslow, en la Teoría X dominan las necesidades de orden inferior, y en la Y las de orden superior, por lo tanto considera más válidas las de la Teoría X.

Entonces propone ideas para aumentar la motivación en el trabajo, como:

- Participación del empleado en las toma de decisiones.
- Puestos de trabajo de responsabilidad y estimulantes.
- Buenas relaciones en los grupos de trabajo.⁴¹

2) **Teorías de aprendizaje o del enfoque externo.-**

Llamadas también de *modificación de la conducta organizacional*, parten del supuesto de que la *conducta observable de las organizaciones, así como sus consecuencias, son la clave para explicar la motivación*; relacionan los **efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta** de los individuos, del tal manera que el individuo aprende que habrá ciertas circunstancias a las que le seguirán determinadas conductas. Sus principales creadores son: Watson, Skinner y Luthans y Kreitner.

Las técnicas y procedimientos de modificación de la conducta han sido de gran trascendencia en la explicación de la conducta organizacional, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, que impulsa su conducta, aportando datos valiosos para mejorar dicha conducta.

Siendo una de las teorías básicas de la dirección, la guía y motivación de los recursos humanos, todo administrador debe poseer conocimientos generales de estas teorías.⁴²

Teoría de grupo.-

John Adair, habla de su teoría de la *personalidad del grupo y de las necesidades* de los grupos.

Presenta la idea de que los grupos de trabajo se parecen a los individuos en que si bien **son siempre únicos (cada uno desarrolla su propia personalidad de grupo), comparten ciertas necesidades comunes**. Dos de ellas son propiedades del grupo como un todo, es decir, tiene la necesidad de **cumplir una tarea común** y la necesidad de **mantenerse como unidad social cohesiva**

⁴¹ Stephen P. Robbins, "*Comportamiento Organizacional*", Editorial Pearson, 10ª. Edición 2004, pág. 157-159.

⁴² Münch - García, "*Fundamentos de Administración*", Edit. Trillas, 8ª Edición 2009, pág. 176-179.

(necesidad de mantenimiento de equipo). La tercera está constituida por la **suma de necesidades individuales** de los miembros del grupo.⁴³

3) **Teorías Contemporáneas.-**

Teoría ERC: Para **Clayton Alderfer** realizó su propia versión a partir de revisar la jerarquía de necesidades de Maslow argumentando 3 grupos de necesidades básicas:

1. **Existencia**, provisión de nuestros elementales requerimientos materiales para subsistir (necesidades fisiológicas y seguridad).
2. **Relación**, el deseo de mantener vínculos personales importantes (sociales y de estima).
3. **Crecimiento**, el anhelo interior de desarrollo personal (autorrealización).

Teoría de McClelland: Formula su teoría de las necesidades, enfocada en 3 principales:

1. **Necesidad de Logro.-** Sobresalir y triunfar, luchar por tener éxito y disfrutar su recompensa.
2. **Necesidad de Poder.-** Hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo. Tener impacto, ejercer influencia y controlar a los demás.
3. **Necesidad de Afiliación.-** Tener relaciones amistosas y cercanas. Hacer amigos, preferir cooperar que competir y esperar comprensión recíproca.⁴⁴

Importancia.-

Entender que el ser humano en el ámbito laboral requiere ser motivado a partir de satisfacer sus necesidades, conforme va satisfaciendo una, surge alguna más; clave para ir creciendo y desarrollándose primero como individuo (*a nivel personal*) y después profesionalmente (*a nivel laboral*).

Entonces la motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, la cual puedes ser absoluta, relativa, de placer y/o de lujo. Siempre considerando que es necesario o conveniente.⁴⁵

⁴³ Adair, Johh, traducción Villamizar Herrera Jesús, “*Cómo motivar, ¿qué nos mueve a lograr la excelencia?*”, Legis Fondo Editorial, Edición1992, pág. 5 y 6.

⁴⁴ Stephen P. Robbins, “*Comportamiento Organizacional*”, Editorial Pearson, 10ª. Edición 2004, pág. 162 – 163.

⁴⁵ Reyes Ponce Agustín, “*Administración moderna*”, Limusa Noriega Editores, Edición 2001, pág. 405-406.

Motivaciones diferentes para los empleados de hoy.-

No quiere decir que el bienestar físico y económico no son necesarios para la satisfacción en el trabajo; si son necesarios. Tampoco sostener que no se motiva a los empleados con la esperanza de obtener aumentos, promociones o sueldos más altos; es obvio que se les puede motivar así. Pero las investigaciones indican que, a largo plazo, al satisfacer las necesidades inferiores, lo único que se logra producir es una actitud neutra hacia el trabajo. La motivación que se proporciona mediante aumentos o promociones, significa sólo búsqueda de dinero, símbolo de búsqueda de otras clases de autorrealización: posición social o compra de artículos que representan dicha posición.

Lo anterior puede impactar el comportamiento a nivel individual, pero muy poco o nada a nivel grupal. Los nuevos empleados tienden a cuestionar por qué llevar a cabo una tarea o porqué hacerlo de una manera y no de otra.

El crecimiento de los medios de comunicación ha alterado el papel de la figura autoritaria, porque se tienen redes con otras figuras de autoridad, por lo tanto, forman sus propios juicios o criterios sin preferencia o prejuicio por alguna.

Lo mismo pasará con sus actitudes con sus superiores, una vez que participen en la fuerza productiva y laboral. Si a esto agregamos la movilidad del empleado moderno, el poder de los sindicatos y el impacto de normas laborales, las percepciones de la administración cambian, y los estilos tradicionales de liderazgo resultan inaplicables y a veces contraproducentes. Los gerentes con experiencia conocen las reacciones: hostilidad, rebeldía y en ocasiones subversión. Los más comunes son la apatía, la falta de correspondencia y un desempeño que sólo cumple obligaciones.

Los retos que imponen los cambios en las necesidades de los empleados se pueden manejar oportunamente con cambios del diseño organizacional. Los programas para enriquecer el trabajo, la apertura de líneas de comunicación, la participación de los trabajadores para resolver problemas de equipo son sólo algunas formas. No obstante siempre habrá la necesidad de entender y manejar los “problemas humanos” que afectan el desempeño del trabajo.⁴⁶

Liderazgo.-

El jefe y los empleados:

En la actualidad existe una mayor conciencia de que para asumir el rol de jefe se requiere preparación, entrenamiento, seguimiento del nuevo rol y más entrenamiento. Quizá convendría

⁴⁶ Rosenbaum, Bernard L., traducción Zavatosky E. María Elena, “*Cómo motivar a los empleados de hoy*”, Editorial, McGraw Hill, Edición 1992, pág. 7-11.

utilizar el término colaborador en lugar de subordinado, dada la idea contemporánea de las organizaciones en el siglo XXI.

La relación jefe-colaborador no corresponde a la idea de que un jefe da órdenes y el colaborador las cumple, ahora se percibe la idea de que: es un grupo de iguales que trabajan juntos. Es una interrelación en la que uno orienta, el otro enriquece y el jefe toma la decisión final.

Sus principales tareas y funciones son:

- **Seleccionar colaboradores y desvincularlos cuando sea pertinente.**- Aún y cuando se tenga un área de Recursos Humanos y en el caso de que se requiera un despido, él será quién lo comunique.
- **Evaluar sus comportamientos.**- Acorde al proceso de evaluación al desempeño implementado, además dar retroalimentación, pero no sólo en las evaluaciones, sino diariamente, lo que hacen bien y lo que deben mejorar.
- **Delegar tareas.**- Aprendiendo a delegar ya que al hacerlo el empleado se hace responsable de dicha tarea, aunque el jefe deba responder también por dicha actividad.
- **Dar aliento.**- Mediante palabras y acciones.
- **Comunicar misión, visión, valores y estrategia organizacional, además de los específicos del área a cargo.**- Siempre de manera permanente buscando también retroalimentación.
- **Ser entrenador de sus colaboradores en cuanto a su desarrollo profesional.**- Para lograr el desarrollo de conocimientos y competencias de los trabajadores y puedan así acceder a un mayor nivel dentro del escalafón.

El rol del jefe implica conocer bien todos los roles y tareas que le corresponden y generar comportamientos adecuados para llevar a cabo eficazmente esas funciones.

Requiere conocimientos, competencias y compromiso con la función, además comprender el alcance de la tareas mencionadas para llegar a tener un desempeño superior. Para obtener dicho desempeño, es necesario considerar 3 elementos:

- 1) Cumplir con el descriptivo del propio puesto, objetivos y responsabilidades asignadas.
- 2) Cumplir satisfactoriamente con una serie de funciones que no necesariamente figuran por escrito, pero que la organización espera que cumpla.
- 3) Ser entrenador de sus colaboradores, un desarrollador de talentos para la organización.⁴⁷

⁴⁷ Alles, Martha, "Rol del Jefe, ¿cómo ser un buen jefe?", Editorial Granica, Edición, 2007, 2008 y 2009, pág. 11-18.

La sociedad en la que nos encontramos inmersos está formada por amplios y diversos grupos, influyentes todos entre sí y relativamente autónomos. Los líderes invariablemente son responsables del bienestar material y psicológico de quienes están bajo su liderazgo cuya naturaleza es cada vez más pública o abarca más personas a quienes ligan muchos intereses y tratan problemas de la comunidad entera. Entonces requerimos un liderazgo que coadyuve a resolver problemas comunes. Un entendimiento adecuado de dicho liderazgo, en el ámbito público y privado debe ser una prioridad en toda labor de investigación social.

Es decir, el ejecutivo se convierte en líder cuando realiza con éxito la transición que va de la gerencia al liderazgo, que implica una reevaluación de sus propias tareas y de las necesidades de la empresa, preocupándose por la evolución de la organización como totalidad, incluyendo sus objetivos y capacidades.⁴⁸

Definición:

El liderazgo consiste en la **capacidad o habilidad que tiene una persona para influir, inducir, animar o motivar a otros a llevar a cabo determinados objetivos, con entusiasmo y por voluntad propia.**

Otra definición es: El **proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.** Este concepto tiene 4 implicaciones importantes:

- 1) Involucra a otras personas (personal o seguidores).
- 2) Implica una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo.
- 3) Capacidad para usar diferentes formas del poder e influir en la conducta de los seguidores.
- 4) Combinación de los tres primeros pero además es cuestión de valores. El liderazgo moral involucra a los valores.⁴⁹

Importancia:

Las organizaciones dependen para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes, válido para las que tienen fines de lucro y las que no. Ya que las organizaciones dependen del líder, necesitamos ver qué aspectos de éste son importantes.

⁴⁸ Mintzberg Henry, Quinn James Brian, "EL PROCESO ESTRATÉGICO, Conceptos, Contextos y Casos", 2ª. Edición, Edit. Prentice Hall, pág. 45.

⁴⁹ <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>

Un buen líder debe reunir **4 condiciones**:

- 1) Compromiso con la misión.
- 2) Comunicación de la visión.
- 3) Confianza en sí mismo.
- 4) Integridad personal.

Su importancia radica en que **es vital para la supervivencia de cualquier organización**. Por ser la **capacidad** de un jefe para **guiar y dirigir**. Una organización puede tener una planeación adecuada, control, etc. y no sobrevivir si le falta un líder adecuado; sin embargo puede no tener una planeación y control adecuado pero si cuenta con un líder idóneo, puede salir adelante.⁵⁰

Estilos de Liderazgo:

Es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas acorde a la forma en que se conduce para lograrlas. Los líderes han mostrado diversos enfoques respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. Los estilos varían y de inicio surgen 3 estilos básicos:

- ❖ **Líder Autocrático.**- Asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia acciones y las dirige; motiva y controla al subordinado; piensa que sólo él es capaz.
- ❖ **Líder Participativo.**- Consulta a sus subordinados, pero sin delegarles el derecho a tomar decisiones finales, señala directrices específicas, pero siempre consulta ideas u opiniones.
- ❖ **Líder Liberal.**- Delega a sus subordinados la autoridad para tomar decisiones, ellos asumen la responsabilidad por propia motivación, guía y control.⁵¹

Para algunos autores existen los siguientes modelos:

- **Continuo de liderazgo** (Tannenbaum y Schmidt)

Se adapta a diferentes contingencias, **desde centrado en el jefe hasta en el subordinado**, varía acorde a la *libertad* concedida a los *subordinados*. Dependen de los factores siguientes: **Estilo de líder, seguidores y situación**.

⁵⁰ http://www.utm.mx/edi_antteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf

⁵¹ http://www.utm.mx/edi_antteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf

- **Liderazgo Camino-Meta** (Robert House)

Influyen los líderes en la **percepción de los seguidores**. Sus factores clave: **Características personales** de seguidores y **presiones ambientales**.

- **Liderazgo Situacional** (Hersey Blachard)

No hay características ni comportamientos universales, el liderazgo considera como factor la **situación**, primero se **analiza** y luego **toma la decisión**.

- **Liderazgo por Contingencia** (Fiedler)

Surgen **8 situaciones** a través de **3 preguntas** secuenciales: ¿**relaciones** miembro-líder **buenas o malas?**, ¿**tareas estructurada** o no? y **posición de poder** del líder ¿**fuerte o débil?**.

- ✓ *Situación más **cercana a 1*** = Relaciones buenas, estructura de tarea y poder alto.
- ✓ *Situación más **cercana a 8*** = Líder c/poco control, relaciones pobres, tareas sin estructura y poder del líder débil.

Depende de los factores: **Estilo personal** del líder y **grado de poder** (control e influencia) sobre la situación.

Virtudes de un líder:

Un líder debe tener ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de decisiones y son:

- Prudencia.
- Templanza.
- Justicia.
- Fortaleza.

La tarea del líder no es fácil, debe ser capaz de tener una buena **comunicación** (transmitir lo que sentimos, tal como lo sentimos) y una capacidad de **integración** (hacer que los miembros de la organización realicen acciones en forma conjunta) **para el logro de un objetivo común**.

Características de un buen líder:

- **Excelencia en las actividades básicas del día a día:** es *optimista, motiva y valora* a su gente, demuestra sus valores en pequeños actos con todos, todo el tiempo.
- **Excelencia en relaciones personales:** el liderazgo no tiene nada que ver con el cargo o el título, el liderazgo *se demuestra con las relaciones interpersonales*. Cumple *promesas*,

escucha, dice la verdad, fomenta el respeto y logra relaciones de confianza, duraderas y genuinas.

- **Adaptación al cambio:** Heráclito dijo "*Lo único constante en el universo es el cambio*", y eso es lo que pasa en el mundo de los negocios hoy. Los líderes *no dirigen* personas, sino que tienen actitudes que *inspiran* a las personas de su entorno y las mueven *para actuar*.
- **Eficacia personal:** se enfoca en lo *valioso, prioriza, reclasifica* las metas, "para la pelota", tiene momentos de reflexión solo o sola.
- **Creatividad e innovación:** las ideas son la materia prima de los proyectos exitosos, pero después de la creatividad e innovación falta la ejecución. Se *debe crear e innovar pensando en la ejecución* desde un principio.
- **Ser el entrenador del equipo:** *aconseja, observa cosas que se pueden mejorar, comparte experiencias* pasadas generosamente.
- **Conciencia social:** el proyecto contribuye a la organización, la organización contribuye a la sociedad. Si esos tres elementos (*proyecto, organización, sociedad*) no están alineados, ¿para qué trabajas? Una empresa se encuentra dentro de una sociedad, dentro de un contexto. Si tu proyecto no tiene valores que exceden al ámbito comercial, le falta algo. Es un orgullo generar proyectos exitosos, pero mucho más satisfactorio es poder compartirlos con la comunidad.⁵²

Diferencia entre: AUTORIDAD, PODER Y LIDERAZGO

- **AUTORIDAD.-** Es ejercer el **poder delegado** por la comunidad en aquellos que considera capaces de **interpretar su voluntad y realizar** lo que conviene para el bien común.
- **PODER.-** Es la voluntad de **acción dominativa** que, al margen de los intereses y el querer de la sociedad, **se impone por la fuerza** de quien decide actuar y dominar.

Entonces el **poder** es la capacidad de **forzar a alguien**, para que, aunque preferiría no hacerla, haga **nuestra voluntad** debido a **nuestra posición** o fuerza, mientras que la **autoridad** es el arte de **conseguir** que la gente haga **voluntariamente** lo que uno quiere debido a su **influencia** personal.

- **LIDERAZGO.-** Es la capacidad o habilidad que tiene una persona **para influir, inducir, animar o motivar** a otros a llevar a cabo **determinados objetivos**, con **entusiasmo y por voluntad** propia.

⁵² <http://www.deltaasesores.com/articulos/autores-invitados/iaap/2639-siete-caracteristicas-de-un-lider-exitoso>

Un líder ¿nace o se forma?

Básicamente el liderazgo **se va formando día a día**; en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además no solamente debe **delegar responsabilidades**, sino que debe **expandir el poder hacia otros**, ser **humilde y considerarse sustituible**.

Debe desarrollarse a través de **práctica, aprendizaje y sacrificio**. No debe seguir en lo fácil, lo conocido, la rutina o que no tenga desafío alguno.

Debe aceptar, enfrentar o crear situaciones que lo obligue a: **Adaptarse, cambiar**, que implique un **reto o innovar**.

Importancia de la ética de un líder:

Los valores éticos regresan al acontecer empresarial y se está experimentando un **retorno de la espiritualidad**, en el sentido de impregnarse de **valores morales que reflejen un comportamiento más integral**, el cual es el de servir a la sociedad donde está inmersa, independientemente de los ligados a la obtención y generación de más valor para las empresas mismas. El objetivo de los líderes es que sus **empresas sean más valiosas, relativo a la actitud y comportamiento de todos sus dirigentes** que tienen que ver con su permanencia en el largo plazo. Actuar éticamente no es puritanismo, sino que es una necesidad **para la obtención de mayor valor para sus empresas**.

Este valor se traduce en **mayor competitividad**, mayor **productividad**, **mejor atención** de clientes y proveedores **y por consecuencia, posicionamiento**, que implica ganar una **mayor participación de mercado**.

La creación de valor en las empresas.-

La base del "**valor**" reside en **la forma** como los nuevos **gerentes dirigen** los negocios. Ya no basta con ser un "gerente competitivo" sino que se debe experimentar una **transformación a "líder"**; que sabe que es una persona y que está rodeado de personas. Implica aceptar ser el eje central de las actividades que desarrollan todas las personas en la empresa que dirige.

Consecuentemente, se **sitúa en el centro a las personas**, ya no como un recurso "más", sino como seres **que merecen el mejor y mayor de los respetos**. Estas personas son los accionistas, los directivos, los proveedores, los empleados y los clientes. Y tratarlos como personas **equivale a**

generar un clima propicio para el logro de la **más alta de las productividades** que se refleja en el logro rendimientos mercadológicos, económicos y financieros.

De ahí que el **actuar éticamente sea una necesidad**, porque permite que estemos **preparados para alcanzar éxitos** financieros **que conducen al crecimiento y desarrollo** permanente de las empresas.

Esta actitud, del quehacer ético, está ligada al intenso desarrollo de la tecnología de la información, y a pesar de que siempre existe corrupción, fraudes y engaños, ahora es mucho más fácil detectarlos y en la actualidad se sabe, que más temprano que tarde, la verdad será conocida.

Tres valores que realizan las empresas son:

1. **Valor económico**, todos los que **hicieron aportes** a la actividad productiva **reciben su compensación** que les permitirá satisfacer sus necesidades,
2. **Valor psicológico**, los que **participan** del proceso productivo **aprenden** para la **toma adecuada de decisiones** que afectan a otros o a ellos mismos de forma directa o no.
3. **Valor ético**, se aduce al **cambio que se produce en el interior** de las personas. Los dos últimos valores aunque subjetivos son decisivos en la generación del valor económico.

Liderazgo ético y la ética empresarial

El "**Liderazgo Ético**" es entonces una **necesidad que hace mejor y más rica a la empresa**. Por el contrario, si se busca el enriquecimiento acelerado y sobre bases ilícitas, la empresa se condena a sí misma.

Ya en estos tiempos, nadie puede negar la *importancia de la inteligencia emocional para la toma de decisiones* en las empresas; que *el cliente es cada día más y más exigente y más difícil de engañar*; que el mundo entero se ha reducido por efecto del *desarrollo de las telecomunicaciones* y que el temor a *una demanda por efecto de un error que afecte a terceros*, es ahora muy latente en todos.

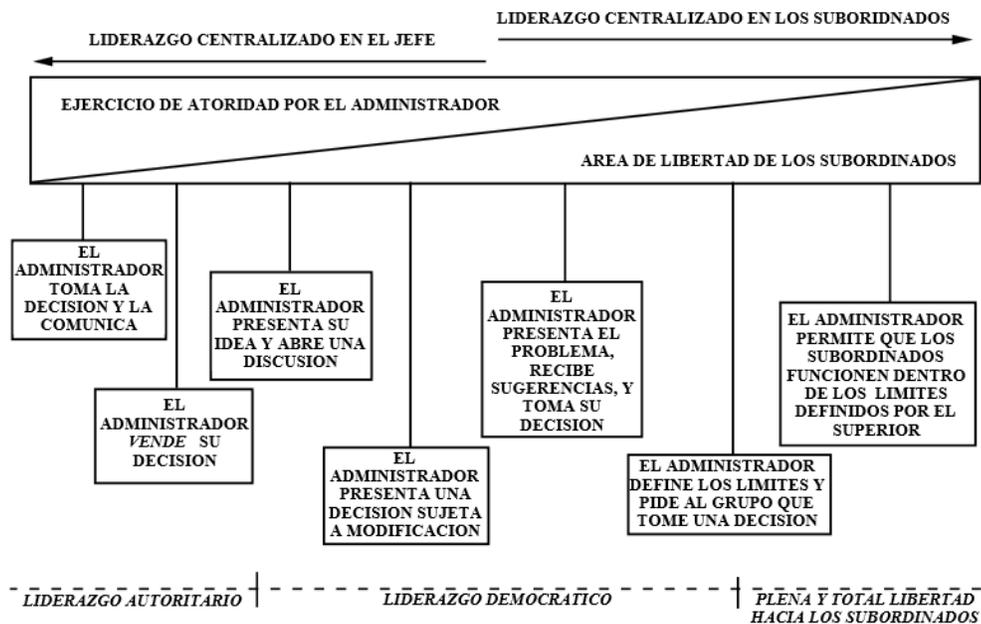
Es por eso que **la ética empresarial está teniendo**, hoy más que nunca, **una presencia determinante** en la dinámica de **las empresas modernas**. **Es el momento de valorizar o revalorizar las actitudes y valores gerenciales**, de tal manera que se comprenda que la ética empresarial es ahora una necesidad y no una virtud.

Como podemos ver los líderes tiene ciertas funciones que deben cumplir: planear, organizar, iniciar, controlar, apoyar, informar y evaluar tanto a la organización como a los empleados; sin

embargo no debe olvidar que en ocasiones es sano y positivo compartir con los demás la función de tomar decisiones.

Resulta invaluable apoyarse en el diagrama que R. Tannenbaum y W.H. Schmidt trazaron en relación a las posibilidades de participación.

“Continuo” de liderazgo (Tannenbaum y Schmidt, 1.958)



Al analizarlo podemos observar que en un extremo el jefe lo tiene prácticamente todo y en el otro el grupo tiene la mejor parte.

Mientras más participe la gente en las decisiones, más motivación tiene para ponerlas a la práctica; sin embargo la situación (naturaleza de la tarea, tiempo) y el grupo (actitudes, conocimiento y experiencia) pueden limitar la toma de decisiones. De igual manera la personalidad del líder, el sistema de valores y la filosofía pueden influir.

Hay algunas situaciones laborales que cuentan con poco tiempo para las decisiones cuya toma pronto es de un solo hombre; no siempre es posible compartir decisiones sobre metas, objetivos, fines o propósitos, pero decisiones sobre los medios de cómo lograrlo como: métodos, técnicas, condiciones y planes, si es posible.⁵³

⁵³ Adair, Johh, traducción Villamizar Herrera Jesús, "Cómo motivar, ¿qué nos mueve a lograr la excelencia?", Legis Fondo Editorial, Edición1992, pág. 10-13.

Dirección del personal

Para lograr dirigir al personal de una empresa, el superior jerárquico deberá considerar lo siguiente:

a) Conducción y orientación.-

Dirigir personal consiste en conducirlo y orientarlo hacia el cumplimiento de los fines y metas de la organización. Guiarlo por el camino adecuado, con eficacia y eficiencia.

Para llevar a cabo dicha tarea se debe contar con la habilidad y dominio de técnicas, pero además de cierta flexibilidad para las buenas relaciones humanas. Los dirigentes deberán enfrentarán los problemas, relaciones, comportamientos, motivaciones y frustraciones del personal y encausarlos positivamente. Es una tarea difícil, ardua y especial. La administración de personal es una disciplina que requiere conocerla a fondo y que relaciona aspectos psicológicos, sociológicos y culturales que no deben minimizarse.

La administración de personal considera 2 vertientes:

1. Aspectos de toma de decisiones, comunicaciones, liderazgo y supervisión, motivación y otros, propios de toda dirección, pero **relacionados con** aspectos de **comportamiento** de los **superiores jerárquicos y de los empleados** a su cargo.
2. Aspectos restantes de la administración como son: técnicas de personal, análisis de tareas, descripción de puestos, reclutamiento y selección.⁵⁴

b) Decisiones.-

Proceso común y tarea fundamental de todo director o gerente y cuando son relacionadas con su personal subordinado, debe cuidarse no herir susceptibilidades o causarles molestias innecesarias, porque son más difíciles de resolver, habrán de tomarse racionalmente.

Las decisiones de otro tipo impactan intereses económicos o sociales, aunque su repercusión es menos grave y más fácil de solucionar que las que tienen que ver con los trabajadores.

Para tomar una decisión acertada, se considera que sean formales y el fondo de las mismas:

⁵⁴ Banco Interamericano de Desarrollo, Escuela Interamericana de Administración Pública, Fundación Getulio Vargas, "Administración de Empresas Públicas", Volumen I, Editorial Limusa, Edición 1983, pág. 33.

Punto de vista *formal*:

- Seria (exacta y acorde a normas).
- Firme (sin vacilaciones).
- Natural (sin vulgaridad y efectismos).
- Sólida (meditada y razonable).
- Precisa (rigurosa y exacta).

Punto de vista del *fondo*.

- Adecuada (proporcional al fin que se persigue).
- Idónea (suficiente para algo).
- Oportuna (en tiempo y lugar).
- Eficaz (que se ajuste a la necesidad y que la atienda).
- Eficiente (que lo haga con optimización de recursos y medios).

Cada decisión relacionada con el personal, debe basarse en técnicas de cuya correcta aplicación depende el éxito, acierto o error de la misma.⁵⁵

c) Comunicación.-

Dirigir al personal debe hacerse a través de una comunicación fluida y de medios inteligibles (que puedan ser entendidos claramente).

Un directivo debe contar con especial habilidad para expresarse y emitir sus comunicaciones con inteligencia. Si dicha comunicación es fluida y clara, facilitará la motivación de los empleados.

Proceso de comunicación efectiva:

1. Desarrollo de una idea.- Le da sentido a la comunicación, puesto que primero se debe reflexionar y desarrollar la idea que se desea transmitir y su intención.

2. Codificación.- Codificar o cifrar el mensaje, es decir, usar un código común para emisor y receptor: palabras (de un idioma común), gráficas o símbolos. También el tipo de lenguaje que se utilizará: oral, escrito, gráfico, mímico, etc. y el formato: oficio, circular, memorándum, póster, folleto, llamada telefónica, dibujo, video, etc.

⁵⁵ Banco Interamericano de Desarrollo, Escuela Interamericana de Administración Pública, Fundación Getulio Vargas, "Administración de Empresas Públicas", Volumen I, Editorial Limusa, Edición 1983, pág. 33 y 34.

3. Transmisión.- Se lleva a cabo la transmisión en el lenguaje, formato y código seleccionado, enviándolo a través de un canal o vehículo que no tenga barreras y previniendo o controlando las interferencias.

4. Recepción.- La persona a quién se dirige el mensaje lo recibe a través de los canales naturales de recepción que son los órganos de los sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Entre más órganos sensoriales intervengan en la recepción, mejor se recibirá el mensaje por parte del receptor que debe estar dispuesto a recibirlo para que le llegue más fácilmente, si pone una barrera mental, el mensaje se pierde.

5. Descifrado o Decodificación.- En este paso del proceso el receptor descifra e interpreta el mensaje, logrando crear o reconstruir la idea del mensaje. Si es equivalente a lo que transmitió el emisor se puede lograr su comprensión.

6. Aceptación.- Una vez que el mensaje ha sido recibido, descifrado e interpretado, se acepta o se rechaza. La aceptación es una decisión personal y depende de la forma en que fue percibido el mensaje, su apreciación, la opinión previa que se tenga sobre el mismo, la autoridad del emisor, creencias y valores del receptor y sus implicaciones. Si se logra, surge el verdadero establecimiento de la comunicación.

7. Uso.- Este es el paso decisivo de acción, la reacción que se logra en el receptor y el uso que él le da a la información contenida en el mensaje recibido.

8. Retroalimentación.- La retroalimentación es el paso final que cierra el circuito con la respuesta del receptor, que en este momento toma el papel de emisor, estableciendo así una interacción bilateral: la **Comunicación en Dos Direcciones**, si no se diera, entonces la comunicación no se estableció plenamente y sólo se quedó a nivel de información.

Cuando la comunicación es completa, ambos interlocutores estarán satisfechos, evitará la frustración y definirá una mejor relación personal o laboral.

La comunicación requiere un clima de confianza para que sea buena, ya sea en el terreno personal o profesional.

Concretando lo anterior tenemos que:

Resulta necesario concebir claramente la idea que deseamos expresar con fluidez y vocabulario sencillo para que transmitida, recibida y captada correctamente.

Administrar recursos humanos es organizar un gran sistema de comunicaciones que se visualiza desde 2 enfoques:

- **Comunicación formal:** es aquella en donde el mensaje se origina en un integrante de un nivel jerárquico superior y se dirige a un integrante de un nivel jerárquico inferior, superior, o de un mismo nivel; siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa.
- **Comunicación informal:** es aquella en donde el mensaje circula entre miembros de la empresa, sin conocer con precisión su origen y sin seguir canales establecidos formalmente por la empresa.

Por lo que orientar y encausar ambas redes con tacto y habilidad es primordial en un superior jerárquico.⁵⁶

d) Liderazgo y supervisión.-

El líder es un guía que dirige a la organización hacia sus metas, toda empresa debe tenerlos y establecer buenas relaciones humanas y ejercer ciertas funciones o buscar tener la mayoría de ellas:

- Empatía.
- Objetividad.
- Confianza.
- Orientación definida.
- Supervisión adecuada.
- Seguridad en el trabajo.
- Ser cordial y respetuoso de otros.
- Fluidez expresiva.
- Poder de convicción.

Los ejecutivos necesitan actuar como líderes y tratar de reunir o llevar a cabo las funciones anteriormente citadas, para facilitar su labor y alcanzar el éxito de su gestión.

Con muchas de esas condiciones se nace, sin embargo, otras pueden ser adquiridas. Recordemos que ejecutar tareas o acciones se puede aprender, pero saber conducir, orientar y guiar como verdadero líder no es fácil, aunque definitivamente necesario.

En toda dirección de personal otro aspecto importante a considerar es la supervisión, **supervisar significa: evaluar, medir lo realizado**, para obtener información sobre *cómo marcha el proceso*.

Es una tarea requiere tacto y habilidad para apreciar con objetividad lo llevado a cabo.

⁵⁶ Banco Interamericano de Desarrollo, Escuela Interamericana de Administración Pública, Fundación Getulio Vargas, "Administración de Empresas Públicas", Volumen I, Editorial Limusa, Edición 1983, pág.34 y 35.

El líder debe desarrollar esta función creando un medio ambiente de trabajo cordial y agradable, sin ser enemigo del trabajador, sólo un guía y orientador para la ejecución. Evaluando y corrigiendo errores o mejorando procedimientos, pero de forma constructiva y nunca crítica.

Supervisar consiste en imponer una manera de hacer, sin molestar o lesionar actitudes que deben ser respetadas.

En las instituciones públicas suelen ser comunes los supervisores exagerados, debiendo actuar sólo dentro de los límites de lo necesario y racional.⁵⁷

e) Motivación.-

Es la tarea de la dirección del personal que tienen como uno de sus mayores retos los superiores jerárquicos de las organizaciones. Es una tarea ardua, difícil y complicada.

Motivación es el conjunto de factores que impulsan la voluntad para que el hombre actúe de determinada manera.

Se motiva ejerciendo una efectiva dirección que lleva a los subalternos a reconocerla, basada en la autoridad, pero también al ejercer racionalmente las atribuciones del cargo conferidas.

Se motiva atendiendo diversas necesidades que pueden ser:

- Físicas o materiales.
- De seguridad.
- De afecto, cordialidad y amor.
- De reconocimiento personal y profesional.

Al satisfacer dichas necesidades, se crea un clima favorable para la empresa.

Atender o no estas necesidades, impactará el grado de dedicación que el trabajador le dé a sus actividades y no sólo resultan importantes las de tipo material, en ocasiones, la motivación producto del reconocimiento o de sentirse realizado profesionalmente en sus aspiraciones logra una mayor satisfacción en el individuo.

Motivar es una tarea que los directivos deben cuidar y alcanzar a través de reflexiones sobre aspectos psicológicos de la conducta humana, exige observación aguda y minuciosa de los trabajadores y el medio ambiente en el que se desenvuelven.⁵⁸

⁵⁷ Banco Interamericano de Desarrollo, Escuela Interamericana de Administración Pública, Fundación Getulio Vargas, "Administración de Empresas Públicas", Volumen I, Editorial Limusa, Edición 1983, pág. 36-38.

⁵⁸ Banco Interamericano de Desarrollo, Escuela Interamericana de Administración Pública, Fundación Getulio Vargas, "Administración de Empresas Públicas", Volumen I, Editorial Limusa, Edición 1983, pág. 38.

f) Estabilidad y movilidad.-

La dirección de personal debe enfatizar la **estabilidad** de los empleados, porque ello significa tranquilidad y seguridad para dichos individuos.

En países diversos y sus empresas públicas, así como en sus administraciones centralizadas, han adoptado el criterio de que los trabajadores tienen derecho a su estabilidad, sin embargo ello podría significar que no se den las condiciones de dedicación y eficacia imprescindibles.

Por eso en las carreras administrativas se considera el derecho a permanecer y ascender, pero ello condicionado al cumplimiento de requisitos de idoneidad, dedicación y eficacia. Es garantía contra la arbitrariedad, pero, basada en el mérito y competencia para el desempeño de las funciones; por ello existe cierta flexibilidad para que la administración empresarial incorpore a quienes necesita.

La **movilidad** significa: Rotación externa e interna del personal. En el caso de la movilidad **externa** sucede cuando es necesario renovar personal, respetando los derechos, cuando así lo requiera la empresa y en el caso de la movilidad **interna**, es la conveniencia de rotar de puesto a los empleados. Nadie debe ser imprescindible, resulta conveniente que sin afectar las especializaciones, conforme a lo posibilidad de ascenso, se tenga una visión más general.⁵⁹

1.9 CLIMA LABORAL

Para que exista un clima laboral adecuado, los superiores jerárquicos en las instituciones deben crear la idea general de que todo el personal de una organización participa en forma total en el propósito compartido y lo hacen creando un lenguaje común de valores externos e internos.

Extraer lo mejor de todos los tipos positivos de personalidad, y al enfrentarse a alguien que se sienta menospreciado o desechado, hacer los esfuerzos necesarios para que esa persona se sienta miembro del equipo.⁶⁰

Relaciones con el personal.-

Los departamentos de recursos humanos con una filosofía proactiva contribuyen a los dividendos de una organización, a crear un ambiente en el que la fuerza de trabajo sea productiva gracias a

⁵⁹ Banco Interamericano de Desarrollo, Escuela Interamericana de Administración Pública, Fundación Getulio Vargas, "Administración de Empresas Públicas", Volumen I, Editorial Limusa, Edición 1983, pág.39.

⁶⁰ Lebow, Rob, "La clave de la productividad empresarial", Panorama Editorial, Edición 1995, pág. 58 y 104.

una buena relación con la empresa. La calidad de vida laboral deriva de prácticas adecuadas que cumplen tanto con los objetivos de la organización, como de los empleados.

Desafíos de la relación con el personal.-

La calidad de vida laboral de una organización es: el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Hay organizaciones en el que es buen ambiente, ambiente sano y otras donde está viciado y es malo. Los directivos de hoy deben considerar que existen muchas medidas que pueden tomarse para mejorarla.

En el pasado las ideas de los empleados no se tomaban en cuenta y había muy pocos casos de trabajo en equipo.

En la actualidad, los competidores se vieron obligados a concluir que la competencia no se percibe sólo en el nivel de las máquinas, la materia prima y los recursos tecnológicos, sino que el ámbito humano es el más importante y primordial.

Cada vez más organizaciones establecen programas de mejoramiento de la vida laboral como una manera de incrementar la productividad de sus empleados, a través de niveles más altos de motivación y satisfacción, menor tensión y resistencia al cambio, esto puede producir beneficios con respecto al desarrollo de la organización.⁶¹

Mejorar el entorno laboral:

En la mayoría de las organizaciones la cúpula directiva está compuesta por un número mínimo de personas, esto hace necesario confiar a los departamentos de recursos humanos la responsabilidad de mejorar el entorno laboral y lo que se refiere a capacitación, retroalimentación, estudios y análisis dirigidos a mejorar actitudes.

Resulta ser una función delicada y de mucha importancia, ya que debe coadyuvar a crear y fomentar un adecuado clima laboral. El apoyo de los directivos es imprescindible para establecer programas que tengan como objetivo mejorar el entorno laboral.

Cuando existe un apoyo total de todos los niveles y en especial de los mandos superiores, tiene como consecuencia el éxito de sus programas, que provocan primero un mejor nivel de satisfacción a nivel individual y después a nivel organizacional, pues la participación de los

⁶¹ Werther William B. y Davis Ketih, *“Administración de Personal y Recursos Humanos”*, Editorial McGraw Hill, 5a. Edición 2000, pág. 435-438.

empleados, por ejemplo, en la toma de decisiones, mejora tanto el clima de la empresa como su productividad.⁶²

1.10 SERVICIO

Servicio o servir viene de la palabra en latín *servus*, que en sentido literal significa esclavo.

No obstante, la gente que sirve no es esclava, a los esclavos se les obliga a hacer lo que los demás dicen. La gente que sirve, elige servir.

Cuando se empieza a proporcionar un servicio porque se decide hacerlo, pensando en el placer que significa, todo se transforma. Se crea una relación con los clientes en el momento en que se les proporciona un servicio.

Otorgar el servicio no está relacionado directamente con el dinero, servir significa hacer algo que te gusta, porque te gusta, y quizá recibir una remuneración por la forma excepcional en que lo haces.

Las relaciones son la clave del éxito, de la obtención de beneficios y de la satisfacción que se logra como servidor en un negocio. Realizar dicho servicio sin expectativa alguna creará nuevas relaciones o fortalecerá las que ya se han establecido.

El servicio es una actividad o un proceso que no produce un producto físico, es un conjunto de prestaciones cuantitativas y cualitativas, una transacción entre cliente y proveedor.

Evaluar el servicio.-

Una vez que se emite un juicio, es difícil modificarlo. La gente juzga en cuanto hace contacto con alguien de cualquier forma: por sus palabras o sus acciones.

No debemos olvidar que el contacto más importante en todo el proceso de otorgamiento de un servicio es el primero, ya sea a través de una conversación telefónica o la puerta de una oficina. El cliente se forma una opinión al instante.

En las instituciones sin fines de lucro, como en las instituciones públicas, se otorgan servicios y quienes se benefician con el trabajo que realizan los empleados, son los clientes. Ellos son a quienes debemos satisfacer.⁶³

⁶² Werther William B. y Davis Ketih, "*Administración de Personal y Recursos Humanos*", Editorial McGraw Hill, 5a. Edición 2000, pág. 438 y 439.

⁶³ McCann, Ron, "*El placer de servir con calidad*", Editorial Pax México, Edición 1991, pág. 17,25, 26, 42, 43, 53 y 54.

Calidad en el servicio.-

La calidad en el servicio significa ajustarse a las especificaciones del cliente, por un lado, lo que el cliente percibe y por otro lo real, considerando como base para ello las expectativas que dicho cliente tiene del servicio que requiere.

La satisfacción del servicio recibido puede considerar elementos como la puntualidad y otros válidos (como índices de desempeño) que podrían ser sujetos de evaluación.

Para el otorgamiento de servicios de calidad deberá haber una retroalimentación entre cliente y proveedor del servicio, que invariablemente impactará el grado de satisfacción o de no satisfacción percibido. Las quejas o críticas del cliente, ayudarán al proveedor del mismo a cumplir las expectativas esperadas por dicho cliente para estar en posibilidad de diseñar estrategias y resarcir los perjuicios ocasionados por errores o fallas.

La evaluación de la calidad se refiere únicamente a las dimensiones propias de servicio:

- Tangibles.
- Responsabilidad.
- Confiabilidad.
- Seguridad.
- Empatía.

En pocas palabras, la calidad en el servicio, es la evaluación y la percepción que el cliente tiene del servicio que requiere.

1.11 CALIDAD

Existen varias perspectivas para definir el concepto de calidad en la actualidad:

- a) Desde el punto de vista **productivo**: calidad significa el *desarrollo eficiente* de un producto *cumpliendo con las especificaciones* de diseño del mismo.
- b) Desde el punto de vista del **consumidor**: calidad significa brindar un *valor agregado* al cliente que *supere sus expectativas y necesidades* y a un *precio asequible y aceptable*.

- c) Desde el punto de vista **económico**: calidad significa el *desarrollar un producto o servicio* que tenga la capacidad de *satisfacer al cliente al menor costo y sin defecto alguno*.

Si bien estas definiciones no son excluyentes entre sí, dejan de lado ciertos aspectos de la calidad que son le son inherentes. Por ello, a través de los años se ha buscado estandarizar la definición de manera que cualquier profesional entienda qué es lo que realmente significa calidad sin importar el contexto.

La Organización Internacional de la Estandarización o **ISO** por sus siglas en inglés (*International Standardization Organization*), es el máximo organismo internacional de certificación de calidad, ha definido el concepto de calidad como “*el grado por el cual un grupo de características inherentes cumplen fehacientemente los requerimientos especificados*”.

Actualmente, el término de calidad ha evolucionado y se entiende el concepto de calidad como la **creación de valor con la máxima eficiencia** e implica la permanente búsqueda de brindar valor útil al cliente anticipándose a sus necesidades y reduciendo la cantidad de recursos y esfuerzo durante su elaboración.

Importancia de la Calidad:

La calidad no debe ser entendida simplemente como el garantizar la obtención de “cero defectos” sino como: satisfacer las necesidades a través de la continua mejora con el fin de brindarle más al menor costo posible.⁶⁴

Para administrar y operar organizaciones altamente competitivas, sobre todo por el entorno globalizado en el que se encuentran inmersos los países que buscan colocarse como potencias económicas, es que debe hacerse especial énfasis en que los productos y/o servicios que ofrezcan cuenten con la calidad suficiente, para mantenerse o bien para desarrollarse y crecer.

Algunas corrientes de la calidad a considerar:

PHILIP B. CROSBY (E.U.).- Propone un programa de cero defectos y habla de la necesidad de evitar errores. Considera 3 elementos:

- a) **Determinación** (tomar en serio mejorar la calidad).
- b) **Educación** (los elementos de mejora se logran a través de la educación).

⁶⁴ <http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/calidad-significado-e-importancia#sthash.xFd8Jwi6.dpbs>

c) **Implantación** (cada miembro del equipo, debe entender el proceso de implantación).

La esencia de su filosofía de calidad, se encuentra contenida en lo que llama “Absolutos de la Administración de la Calidad”:

- La calidad significa *conformidad* con los requisitos.
- *No existen* los llamados *problemas* de calidad.
- *La economía* de calidad *no existe*, siempre será *más barato* hacer *bien* el trabajo *a la primera*.
- La *única medida de desempeño* es el *costo* de la calidad, que es *el gasto* derivado de la *no conformidad*.
- La *única norma* de desempeño es “*cero defectos*”.⁶⁵

EDWARDS W. DEMING (E.U.).- Famoso por el desarrollo de sus 14 puntos para mejorar la posición de productividad y competitividad como contribución a la calidad total:

1. Crear visión y demostrar compromiso.
2. Aprender la nueva filosofía.
3. Entender la inspección.
4. Dejar de tomar decisiones basadas sólo en costos.
5. Mejorar constantemente y siempre.
6. Instituir capacitación y adiestramiento.
7. Eliminar temor.
8. Optimizar esfuerzo de equipos.
9. Ignorar que los problemas no son por la gente, sino por el sistema.
10. Eliminar cuotas numéricas y administración por objetivos.
11. Fomentar educación y mejora personal.
12. Empezar la acción.

JOSEPH M. JURAN (E.U.).- Aportó conceptos de administración de calidad, contribuyendo al éxito japonés. Su enfoque se basa en su trilogía:

- **Planear**.- Cumplimiento de objetivos de calidad.
- **Controlar**.- Cumplimiento de objetivos de calidad en operaciones.
- **Mejorar**.- Alcanzar niveles de desempeño sin precedentes.

⁶⁵ Evans James R., Lindsay William M., “*Administración y Control de Calidad*”, Editorial Thompson, 6a. Edición, pág. 108, 109.

La nueva manera de pensar debía incluir a todos los niveles y la alta dirección debía capacitarse y tener experiencia en administrar calidad.

Define a la calidad desde 2 perspectivas:

- 1) **Interna** (desempeño = satisfacción)
- 2) **Externa** (sin deficiencias, evita insatisfacción)

ARMAND V. FEIGENBAUM (E.U.).- Introdujo la frase “*control de calidad total*”, decía que la calidad es un modo de vida corporativa y de administrar una organización, abarca toda la organización e involucra a todas las actividades orientadas al cliente. Visualiza que la *idea* de que **la calidad no es solo para el proceso productivo, sino también para funciones administrativas.**

Considera 3 pasos:

- 1) **Liderazgo de calidad**.- Esfuerzo continuo guiado por la administración.
- 2) **Tecnología de calidad moderna**.- Integración de personal de oficina, ingenieros y trabajadores.
- 3) **Compromiso de la organización**.- Capacitación continua y motivación de trabajadores, así como la integración de la calidad en la planeación de negocios.

El *Premio Nacional de Calidad de Malcolm Baldrige* incluye sus ideas:

- El *cliente es juez* de la calidad.
- La *calidad y la innovación* están *relacionadas y se benefician mutuamente*.
- Administrar la calidad = Administrar el negocio.
- La calidad es un *proceso de mejora* continua donde *clientes y proveedores* deben *participar*.

KAORU ISHIKAWA (Japón).-Destacó las diferencias entre la administración oriental y occidental cuya hipótesis es que las *diferencias culturales entre naciones son un factor importante para el logro de éxito de la calidad*. Es precursor de la calidad total en su país.⁶⁶

Sus elementos clave:

⁶⁶ Cantú Delgado Humberto, “*Desarrollo de una cultura de calidad*”, Editorial McGraw Hill, Edición 2001, pág. 34.

- La calidad *empieza y termina* con la *educación*.
- Primer paso: *Conocer las necesidades* del cliente.
- Estado ideal del control de calidad: Cuando *no se necesita la inspección*.
- *Eliminar causa original* y no síntomas.
- Control de calidad es *responsabilidad* de los *trabajadores y todas las divisiones*.
- *No confundir medios con objetivos*.
- *Primero la calidad y luego las utilidades*.
- *Mercadotecnia: al inicio y al final* de la calidad.
- Los directivos no deben enojarse cuando los subordinados les presentan hechos.
- *99% de los problemas, se solucionan* con herramientas sencillas de *análisis y solución*.
- Datos *sin variabilidad* son *falsos*.⁶⁷

SHIGERU MIZUNO.- Pensamientos similares a Ishikawa, propone *políticas de calidad* como el enlace *entre la Alta Administración y las decisiones estratégicas de operación*. Usa conceptos de *sistemas* y resalta la importancia de calidad en toda la organización.

SHIGEO SHINGO.- Sus ideas se centran en la *mejora y prevención de errores* de calidad, dicha calidad sólo se obtiene si el *proceso es diseñado y operado con estándares ideales*. Hace énfasis en que la *productividad y calidad surgen de perfeccionar la operación básica* del negocio.

GENICHI TAGUCHI.- Desarrolló *métodos de mejoramiento de productividad*. Aporta ideas en la forma de *ver y entender la reducción de variabilidad* (que no afecta la parte administrativa): *A menor variación con la especificación nominal, mejor será la calidad*, traducida en productos consistentes y costos totales menores.⁶⁸

Mejóro enfoques de ingeniería para diseño de productos, desde donde *ataca problemas* de calidad *en esa etapa*.

1.12 SATISFACCIÓN

Definición: *“Sentimiento de bienestar o placer al cubrir una necesidad u obtener lo deseado, nos hace sentir realizados”*.

La satisfacción en el trabajo se aprecia como una actitud y puede sufrir alteraciones en el tiempo, por factores personales o influidos por el medio; sería consecuencia de la comparación del individuo de lo que pretende hacer y de los resultados reales.

⁶⁷ Evans James R., Lindsay William M., *“Administración y Control de Calidad”*, Editorial Thompson, 6a. Edición, pág. 111, 112.

⁶⁸ Cantú Delgado Humberto, *“Desarrollo de una cultura de calidad”*, Editorial McGraw Hill, Edición 2001, pág. 34.

Estudios realizados indican que la posición dentro de la organización está relacionada con la satisfacción, independientemente de otros factores como oportunidades de ascenso, edad, nivel profesional, de ingreso o características físicas del trabajo.

La satisfacción que un individuo siente frente a la vida en general, tiene repercusiones en la satisfacción que experimenta en su trabajo y viceversa.

Las 3 posibles reacciones del individuo frente a la insatisfacción en su trabajo son:

1. Lucha.- Agresión.
2. Evasión.-Modificar la percepción de sí mismo, retirarse.
3. Adaptación.- Modificar el entorno, reduciendo sus objetivos, sumisión.⁶⁹

En el siguiente cuadro podremos conocer lo que los empleados quieren para sentir satisfacción en relación a sus empleos, precisando que aunque se refiere a un dato obtenido de la Cámara de Comercio de EUA, nos ayudará a darnos una idea clara de la distinta visión que se tiene por parte de los empleados y de la organización:

ASPECTOS EVALUADOS:	EMPLEADOS (en orden de importancia)	ORGANIZACIÓN (en orden de importancia)
Apreciación	1	8
Sentirse "dentro" de las cosas	2	10
Ayuda en problema personales	3	9
Seguridad en el empleo	4	2
Buenos sueldos	5	1
Trabajo interesante	6	5
Promociones	7	3
Lealtad de la organización hacia los empleados	8	6
Buenas condiciones de trabajo	9	4
Disciplina con contacto	10	7 ⁷⁰

Importancia de la satisfacción en el trabajo

La satisfacción laboral resulta fundamental en cuestión psicológica, filosófica, moral del trabajador y benéfica para la empresa u organización, por tener como consecuencia mayor productividad.

Uno de los argumentos para afirmarlo es que los seres humanos maduros, psicológicamente hablando, necesitan niveles elevados de satisfacción de sus necesidades de autorrealización

⁶⁹ Turcotte, Pierre R., "Calidad de vida en el Trabajo", Editorial Trillas, Edición 1986, pág. 27-34.

⁷⁰ Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América, "The Balanced Program", 1986.

obtenidas gracias a su trabajo. Crecer en edad presupone aceptar cada vez mayores retos, volverse cada vez más independiente.

Si consideramos que una persona dedica casi la tercera parte de sus horas al trabajo y si ese trabajo no le proporciona estímulos y autonomía, podría experimentar una real frustración, acarreando consecuencias negativas tanto para él como para el patrón.

El trabajo les da una sensación de vínculo a una sociedad más amplia, de tener algo que hacer, de poseer una finalidad en la vida.

La importancia del trabajo en la vida moderna se pone de manifiesto a través del impacto que ejerce el retiro o la jubilación en personas que han sido activas y productivas durante años, los efectos psicológicos de la ociosidad pueden ser extremadamente perturbadores.

Los directivos de una empresa solamente pueden realizar su trabajo motivando a las personas que trabajan por la consecución de metas y esto sólo es posible comprendiendo lo que el empleado desea y espera de su trabajo.⁷¹

1.13 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

En las organizaciones sin fines de lucro y que otorgan servicios, la retención y abandono de los clientes dependen en buena medida de la manera en que los empleados tratan a los clientes. Si los empleados son corteses, animados y sensibles, será apreciado por los clientes y es probable que encuentren en ellos rostros familiares y reciban un servicio con experiencia. Las cualidades mencionadas favorecen la satisfacción y lealtad de los clientes.⁷²

En el caso específico de la actitud de los empleados a los usuarios en las instituciones de la Administración Pública Federal, las actitudes adecuadas podrían elevar el grado de satisfacción del cliente y minimizar el efecto que los trámites burocráticos tienen en quien los requiere.

Si a eso le sumamos la percepción positiva de las dimensiones propias del servicio, mencionadas anteriormente, tendremos como resultado un servicio que, incluso supere las expectativas que el usuario tenga del servicio requerido, mejorando por consecuencia la percepción de la institución de que se trate y de la Administración Pública Federal en general.

⁷¹ Sayles, Leonard R. y Strauss, George, *“El Comportamiento Humano en las Organizaciones”*, Editorial Prentice Hall, 1966, pág. 26, 27 y 33.

⁷² Stephen P. Robbins, *“Comportamiento Organizacional”*, Editorial Pearson, 10ª. Edición 2004, pág. 83.

Clientes externos e internos.

Cuando hablamos de clientes, no siempre nos referimos a los consumidores. En las organizaciones modernas, el cliente interno (son los compañeros o los otros departamentos de la empresa) es tan importante como el cliente externo, así que debemos aprender a “satisfacer” a ambos.

El cliente externo.- Es todo consumidor o empresa con potencial para comprar o contratar tus productos y servicios, que no forma parte de tú empresa. En esta categoría también se engloban otros públicos como por ejemplo, los medios de comunicación, las administraciones públicas, las organizaciones del sector, etc.

El cliente interno.- Es aquel que forma parte de tú propia empresa o institución. Esto incluye a los empleados del mismo departamento o de otras áreas de la empresa y filiales, con los que tienes que relacionarte para hacer tu trabajo. En la categoría de los clientes internos también se enmarcan los proveedores y los socios de negocio con los que colaboras en algún proceso.

¿Cómo tratar a cada tipo de cliente?

Se ha hablado mucho de cómo tratar con el cliente externo, ya que es el objetivo principal de la mayor parte de las empresas con fines de lucro. En cualquier caso, nunca olvidarse que en el mercado actual el cliente siempre tiene más opciones para elegir. Por lo tanto, debemos realizar un esfuerzo continuo para captarle y fidelizarle, estableciendo una relación a largo plazo con él. Así mismo, medir periódicamente su nivel de satisfacción, para reaccionar en seguida si decae.

En cuanto al cliente interno, su situación es diferente ya que a menudo no hay más remedio que trabajar juntos. Por lo tanto, se debe ser más flexible y cuidadoso. Recordar que la jerarquía no es el único instrumento en el que debemos basarnos para conseguir que las cosas salgan como queremos. Es mejor tratar de mantener una relación constructiva y positiva con los demás empleados, proveedores, etc. para asegurar un entorno de trabajo eficaz, productivo y positivo.

Así mismo, al igual que con un cliente externo, preocuparse por saber cómo se siente y cómo evoluciona su percepción hacia quién lo atiende en la relación profesional que mantienen. Esto servirá para prevenir los conflictos y encontrar formas de mejorar continuamente en el trabajo.

Por último, si se es líder de una organización el trato que reciban los colaboradores se reflejará en la forma en que éstos traten a los clientes externos. Por lo tanto, para conservar a los clientes externos, debe procurarse tener contentos a los clientes internos.

2.1 Secretaría de Gobernación

Los procesos históricos que México ha vivido, a partir de la consumación de la Independencia nacional, se han visto reflejados en la Secretaría de Gobernación debido a que ha sido necesario organizar las funciones del nuevo Estado.

En 1821 ante la necesidad de organizar al país, se determinó el reglamento de la llamada Secretaría de Relaciones Interiores y Exteriores (antecedente más remoto del surgimiento de la actual Secretaría de Gobernación) que tuvo a su cargo el Gobierno Federal. Al correr de los años cambio su nombre en diversas ocasiones, aumentando y disminuyendo atribuciones y funciones acorde a las necesidades y/o momentos políticos.

La Secretaría de Gobernación es la **encargada de la política interior y de la gobernabilidad nacional**, basada históricamente en lo dispuesto por el Art. 222 de la Constitución Política de la Monarquía Española del 19 de marzo de 1812, que establecía entre los secretarios de Despacho, a los de Gobernación del Reino para la Península e islas adyacentes y de gobernación del Reino para Ultramar.

Adquirió gran predominio nacional debido al peso que tenía como intermediaria entre el Ejecutivo, los órdenes de gobierno, los poderes públicos y el partido en el poder.⁷³

De igual manera, ha tenido un papel protagónico en la creación de espacios de diálogo y negociación de las reformas políticas y legislativas necesarias para el proceso de democratización del sistema político.

Actualmente la *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (DOF 31 de diciembre 1976)* afianza las *atribuciones* de diálogo, enlace, facilitación y coordinación de las políticas públicas del Gobierno Federal.

Su *Reglamento Interior (30 de julio 2002)* establece los lineamientos para la consolidación de la cultura de la legalidad y el fortalecimiento del Estado democrático de Derecho.

⁷³ http://www.gobernacion.gob.mx/es_mx/SEGOB/Antecedentes_historicos.

Para afirmar la gobernabilidad democrática en la etapa actual de transición y alternancia política, la Secretaría de Gobernación cuenta con una nueva estructura organizacional que privilegia el diálogo, la negociación y el compromiso a partir del cumplimiento de la Ley.⁷⁴

Atribuciones:

La Secretaría de Gobernación es la dependencia del Ejecutivo Federal responsable de atender el desarrollo político del país y de coadyuvar en la conducción de las relaciones del Poder Ejecutivo Federal con los otros poderes de la Unión y de los demás niveles de gobierno para fomentar la convivencia armónica, la paz social, el desarrollo y el bienestar de los mexicanos en un Estado de Derecho.

Se encuentran reflejadas en el Art. 27 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que a la letra dice:

Artículo 27.- *A la Secretaría de Gobernación corresponde el despacho de los siguientes asuntos:*

- I) Presentar ante el Congreso de la Unión las iniciativas de ley o decreto del Ejecutivo.
- II) Publicar las leyes y decretos del Congreso de la Unión, alguna de las dos Cámaras o la Comisión Permanente y los reglamentos que expida el Presidente de la República, en términos de lo dispuesto en la fracción primera del artículo 89 constitucional, así como las resoluciones y disposiciones que por ley deban publicarse en el Diario Oficial de la Federación.
- III) Administrar y publicar el Diario Oficial de la Federación.
- IV) Formular y conducir la política de población, salvo lo relativo a colonización, asentamientos humanos y turismo.
- V) Manejar el servicio nacional de identificación personal.
- VI) Tramitar lo relativo a la aplicación del artículo 33 de la Constitución.
- VII) Tramitar lo relativo al ejercicio de las facultades que otorgan al Ejecutivo Federal los artículos 96, 98 y 100 de la Constitución, sobre nombramientos, renunciaciones y licencias de los Ministros de la Suprema Corte de Justicia y de los Consejeros de la Judicatura Federal.
- VIII) Tramitar lo relacionado con los nombramientos, remociones, renunciaciones y licencias de los Secretarios de Estado, Jefes de Departamento Administrativo del Ejecutivo Federal y del Procurador General de la República.
- IX) Intervenir en los nombramientos, aprobaciones, designaciones, destituciones, renunciaciones y jubilaciones de servidores públicos que no se atribuyan expresamente por la ley a otras dependencias del Ejecutivo.

⁷⁴ http://www.gobernacion.gob.mx/es_mx/SEGOB/Antecedentes_historicos

- x) Llevar el registro de autógrafos de los funcionarios federales y de los Gobernadores de los Estados y legalizar las firmas de los mismos.
- xi) Administrar las islas de jurisdicción federal, salvo aquellas cuya administración corresponda, por disposición de la ley, a otra dependencia o entidad de la administración pública federal.
- xii) En las islas a que se refiere el párrafo anterior, regirán las leyes federales y los tratados; serán competentes para conocer de las controversias que en ellas se susciten los tribunales federales con mayor cercanía geográfica.
- xiii) Conducir la política interior que competa al Ejecutivo y no se atribuya expresamente a otra dependencia.
- xiv) Vigilar el cumplimiento de los preceptos constitucionales por parte de las autoridades del país, especialmente en lo que se refiere a las garantías individuales y dictar las medidas administrativas necesarias para tal efecto.
- xv) Conducir, siempre que no esté conferida esta facultad a otra Secretaría, las relaciones del Poder Ejecutivo con los demás Poderes de la Unión, con los órganos constitucionales autónomos, con los gobiernos de las entidades federativas y de los municipios y con las demás autoridades federales y locales, así como rendir las informaciones oficiales del Ejecutivo Federal.
- xvi) Conducir las relaciones del gobierno federal con el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- xvii) Conducir, en el ámbito de su competencia, las relaciones políticas del Poder Ejecutivo con los partidos y agrupaciones políticos nacionales, con las organizaciones sociales, con las asociaciones religiosas y demás instituciones sociales.
- xviii) Fomentar el desarrollo político, contribuir al fortalecimiento de las instituciones democráticas; promover la activa participación ciudadana y favorecer las condiciones que permitan la construcción de acuerdos políticos y consensos sociales para que, en los términos de la Constitución y de las leyes, se mantengan las condiciones de gobernabilidad democrática.
- xix) Vigilar el cumplimiento de las disposiciones constitucionales y legales en materia de culto público, iglesias, agrupaciones y asociaciones religiosas.
- xx) Administrar el Archivo General de la Nación, así como vigilar el cumplimiento de las disposiciones legales en materia de información de interés público.
- xxi) Ejercitar el derecho de expropiación por causa de utilidad pública en aquellos casos no encomendados a otra dependencia.
- xxii) Vigilar que las publicaciones impresas y las transmisiones de radio y televisión, así como las películas cinematográficas, se mantengan dentro de los límites del respeto a la vida privada, a la paz y moral pública y a la dignidad personal, y no ataquen los derechos de terceros, ni provoquen la comisión de algún delito o perturben el orden público.
- xxiii) Regular, autorizar y vigilar el juego, las apuestas, las loterías y rifas, en los términos de las leyes relativas.

- XXIV) Compilar y ordenar las normas que impongan modalidades a la propiedad privada, dictadas por el interés público.
- XXV) Conducir y poner en ejecución, en coordinación con las autoridades de los gobiernos de los estados, del Distrito Federal, con los gobiernos municipales, y con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, las políticas y programas de protección civil del Ejecutivo, en el marco del Sistema Nacional de Protección Civil, para la prevención, auxilio, recuperación y apoyo a la población en situaciones de desastre y concertar con instituciones y organismos de los sectores privado y social, las acciones conducentes al mismo objetivo.
- XXVI) Formular, normar, coordinar y vigilar las políticas de apoyo a la participación de la mujer en los diversos ámbitos del desarrollo, así como propiciar la coordinación interinstitucional para la realización de programas específicos.
- XXVII) Fijar el calendario oficial.
- XXVIII) Formular, regular y conducir la política de comunicación social del Gobierno Federal y las relaciones con los medios masivos de información, así como la operación de la agencia noticiosa del Ejecutivo Federal.
- XXIX) Orientar, autorizar, coordinar, supervisar y evaluar los programas de comunicación social de las dependencias del Sector Público Federal.
- XXX) Establecer y operar un sistema de investigación e información, que contribuya a preservar la integridad, estabilidad y permanencia del Estado Mexicano.
- XXXI) Contribuir en lo que corresponda al Ejecutivo de la Unión, a dar sustento a la unidad nacional, a preservar la cohesión social y a fortalecer las instituciones de gobierno.
- XXXII) Compilar y sistematizar las leyes, tratados internacionales, reglamentos, decretos, acuerdos y disposiciones federales, estatales y municipales, así como establecer el banco de datos correspondiente, con objeto de proporcionar información a través de los sistemas electrónicos de datos.
- XXXIII) Las demás que le atribuyan expresamente las leyes y reglamentos.⁷⁵

Estructura orgánica:⁷⁶

Secretario de Gobernación.

- Comisionado Nacional de Seguridad.
- Subsecretario de Derechos Humanos.
- Subsecretario de Enlace Legislativo y Acuerdos Políticos.

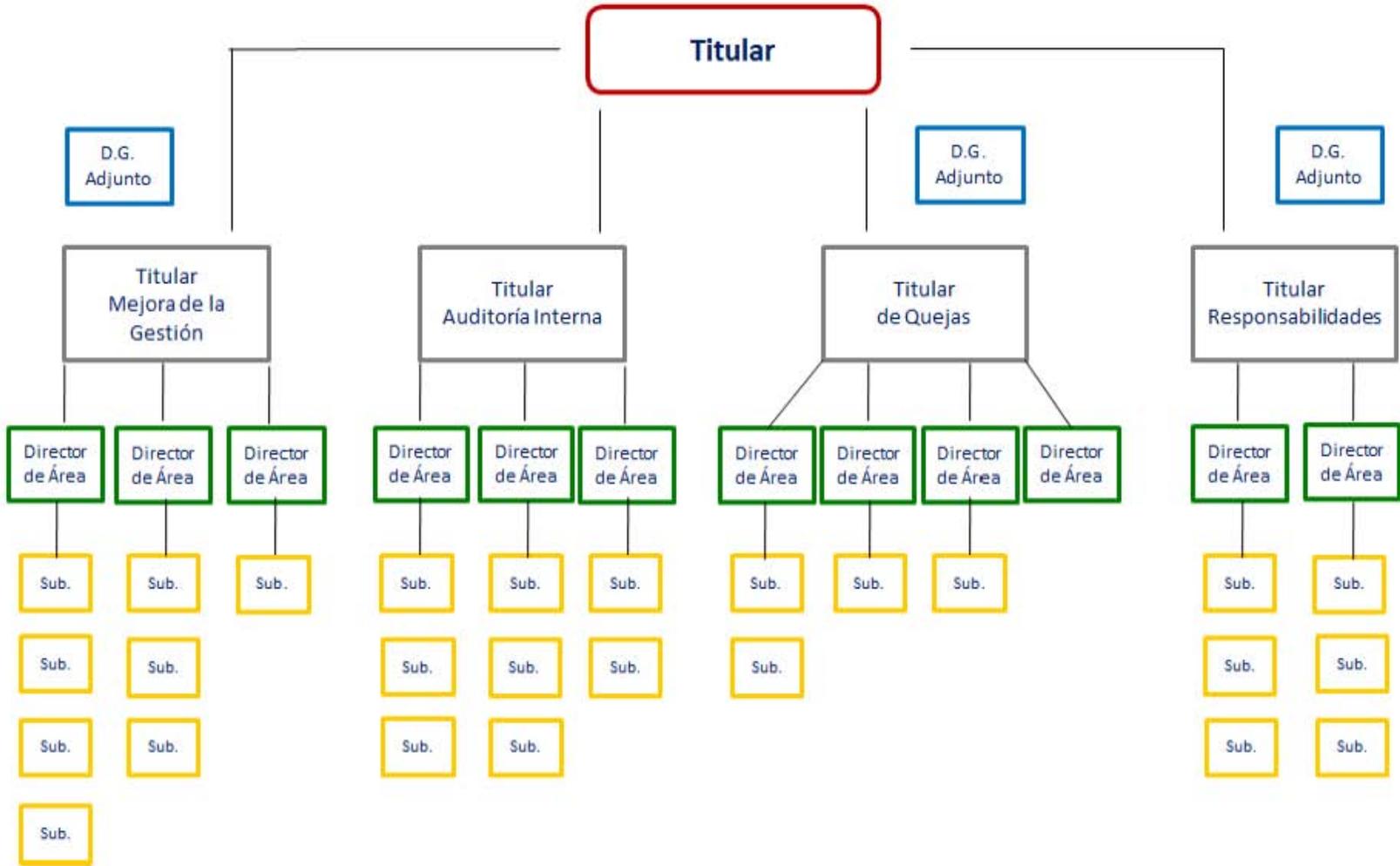
⁷⁵ http://www.gobernacion.gob.mx/es_mx/SEGOB/Atribuciones

⁷⁶ http://portaltransparencia.gob.mx/pot/estructura/showOrganigrama.do?method=showOrganigrama&_idDependencia=00004

- Subsecretario de Gobierno.
- Subsecretario de Normatividad de Medios.
- Subsecretario de Población, Migración y Asuntos Religiosos.
- Subsecretario de Prevención y Participación Ciudadana.
- Oficial Mayor.
- Comisionado para el Diálogo con los Pueblos Indígenas de México.
- Coordinador de Asesores del C. Secretario.
- Coordinador Nacional de Protección Civil.
- Jefe de la Oficina del C. Secretario.
- Jefe de la Unidad General de Asuntos Jurídicos.
- Titular del Órgano Interno de Control (*depende jerárquica y funcionalmente de la Secretaría de la Función Pública*).
 - Titular del Área de Auditoría para Desarrollo y Mejora de la Gestión Pública.
 - Director General Adjunto
 - Director de Área
 - Subdirección
 - Subdirección
 - Subdirección
 - Subdirección
 - Director de Área
 - Subdirección
 - Subdirección
 - Subdirección
 - Director de Área
 - Subdirección
 - Titular del Área de Auditoría Interna.
 - Director General Adjunto
 - Director de Área
 - Subdirección
 - Subdirección
 - Subdirección
 - Director de Área
 - Subdirección
 - Subdirección
 - Subdirección
 - Director de Área
 - Subdirección
 - Subdirección
 - Titular del Área de Quejas.

- Director General Adjunto
 - Director de Área
 - Subdirección
 - Subdirección
 - Director de Área
 - Subdirección
 - Director de Área
 - Subdirección
 - Director de Área
- Titular del Área de Responsabilidades.
 - Director General Adjunto
 - Director de Área
 - Subdirección
 - Subdirección
 - Subdirección
 - Director de Área
 - Subdirección
 - Subdirección
 - Subdirección
- Secretaría Técnica del Consejo de Coordinación para la Implementación del Sistema de Justicia Penal.
- Coordinador de Agenda.
- Director General de Comunicación Social.
 - Coordinador de Agenda.

ORGANIGRAMA Órgano Interno de Control (SEGOB)



La estructura es sumamente extensa, sólo se reflejaron: la Comisión Nacional de Seguridad, las 6 Subsecretarías y las áreas del Órgano Interno de Control, unidad administrativa objeto de nuestro estudio.⁷⁷

En el caso del Órgano Interno de Control, dentro del organigrama también se consideró reflejar hasta el nivel de Subdirección de Área por cuestiones de espacio, sin embargo la plantilla total de servidores públicos adscritos es como sigue:

Número de plazas:	Nivel Jerárquico:
1	Titular
4	Directores Generales
3	Director General Adjunto
12	Director de Área
26	Subdirector de Área
32	Jefes de Departamento
18	Enlaces
36	Operativos

2.2 SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA

El Sistema de Servicio Profesional de Carrera es una política pública clave para la profesionalización de los servidores públicos, fomenta la eficiencia y eficacia de la gestión pública, lo que se traducirá en una mejora en los servicios que se ofrecen a la ciudadanía. Este sistema permite administrar los recursos humanos de las instituciones sujetas a la Ley del Servicio Profesional de Carrera y garantizar su ingreso, desarrollo y permanencia en la Administración Pública Federal a través del mérito y la igualdad de oportunidades; en un marco de transparencia y legalidad.

El Sistema del Servicio Profesional de Carrera busca atraer a los mejores hombres y mujeres ofreciéndoles la posibilidad de desarrollar una carrera en el servicio público; ingresar y ascender en el gobierno con base en el mérito profesional y aportar con creatividad y profesionalismo sus mejores talentos para beneficio de la sociedad.

El proceso de ingreso tiene como propósito atraer a los mejores candidatos para ocupar los puestos del Servicio Profesional de Carrera, sustentado en el acceso por mérito y en la igualdad de oportunidades, con imparcialidad y a través de evaluaciones objetivas y transparentes.

⁷⁷

http://portaltransparencia.gob.mx/pot/estructura/showOrganigrama.do?method=showOrganigrama&_idDependencia=00004

Las vacantes de la Administración Pública Federal Centralizada sujetas a concurso público y abierto se publican en el Diario Oficial de la Federación o en un portal de Internet llamado www.trabajaen.gob.mx

Todos los aspirantes interesados en ocupar una vacante, deben registrarse e ingresar sus datos curriculares en esta herramienta electrónica, que para transparentar el proceso, proporciona folios de identificación y realiza automáticamente un filtro curricular para asegurarse de que los candidatos cumplen con el perfil.

Posteriormente, los candidatos que cubren el perfil solicitado son convocados a los exámenes de conocimientos y evaluaciones de habilidades, experiencia y valoración al mérito.

El comité encargado del proceso de selección en cada institución conoce a los aspirantes hasta la etapa de entrevista, en la cual se designa a los finalistas para ocupar la vacante.

¿Por qué es necesario un Servicio Profesional de Carrera?

Para:

- Elevar los niveles de eficiencia y eficacia del Gobierno Federal,
- Asegurar la profesionalización y desarrollo de los servidores públicos y
- Dar continuidad a sus programas, planes y metas, en beneficio de los ciudadanos.

¿Qué beneficios trae el Servicio Profesional de Carrera?

- Profesionalizar al servidor público,
- Igualar sus oportunidades y reconocer su mérito para ingresar, desarrollarse y permanecer en la APF,
- Mejorar la prestación de los servicios públicos,
- Transparentar el proceso de selección e ingreso de recursos humanos a la APF,
- Incrementar la competitividad del Gobierno en beneficio del desarrollo democrático del país.⁷⁸

⁷⁸ <http://www.spc.gob.mx/infofralspc1.htm>

Antecedentes

El 10 de abril de 2003 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el decreto por el cual se expide la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal Centralizada, tras una votación a favor de manera unánime en el Congreso de la Unión.

Se consideran cuatro factores que influyeron a que hoy podamos contar con una Ley de esta naturaleza:

- Democracia.- México entró recientemente en una democracia real con alternancia partidista.
- Globalización.- Los países se comparan unos con otros y México era la excepción en este tema. Era el único país de la OCDE* sin un sistema de mérito en su gobierno.
- Dirección centrada en la persona.- La prueba contundente en las organizaciones públicas y privadas de la conveniencia de contar con políticas de recursos humanos que estabilizan y desarrollan a las personas con principios de mérito y orientación a resultados.
- Coincidencia de propósitos.- La coincidencia de propósitos de los poderes ejecutivo y legislativo por tener una Administración Pública moderna que genere crecientes resultados para la sociedad mexicana.

El Servicio Profesional de Carrera no es un sistema implantado únicamente en México. En otros países se conoce también como Servicio Civil de Carrera.

Canadá 1908	Australia 1902	MÉXICO 2003	Reino Unido 1955	Francia 1941
Nueva Zelanda 1912	España 1852		Estados Unidos 1883	Holanda 1829

**Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, fundada en 1961, agrupa a 34 países miembros y su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.*

Estudios sobre organizaciones exitosas en todo el mundo, demuestran que la clave de su éxito es tener una administración centrada en las personas, hemos emprendido un gran cambio cultural, donde se actúa con la conciencia de que la dirección profesional del capital humano es el eje vital

de la gestión pública, y con éste, los logros para contar con funcionarios públicos profesionales orientados a resultados y con vocación de servicio.⁷⁹

Su objeto:

Establecer las bases para la organización, funcionamiento y desarrollo del Sistema de Servicio Profesional de Carrera en las dependencias de la Administración Pública Federal Centralizada.

Permite garantizar la igualdad de oportunidades para ingresar a la función pública, basada en el mérito, lo cual impulsará el desarrollo de dicha función pública, en beneficio de la sociedad en general.⁸⁰

Sus principios rectores son:

- 1) Legalidad.
- 2) Eficiencia.
- 3) Objetividad.
- 4) Calidad.
- 5) Imparcialidad.
- 6) Equidad.
- 7) Competencia por mérito.
- 8) Equidad de género.

Los servidores públicos de carrera se clasificarán en:

Titulares: Aquellos que ingresen por concurso de selección y tienen más de un año de haber ingresado y sólo podrán ser nombrados y removidos en los casos y bajo los procedimientos previstos por la LSPC.

Eventuales.- Aquellos que son de primer ingreso y están en su primero año de desempeño. Los que ingresaron por casos excepcionales mencionados en el Art. 34 de la LSPC y aquellos que ingresen por motivo de un convenio.

Libre designación.- La SFP en el ámbito de sus atribuciones determinará los criterios generales para los cargos que podrán ser de libre designación, los cuales deberán cumplir requisitos establecidos previamente por las dependencias para cada puesto.

⁷⁹ <http://www.spc.gob.mx/antecedentes1.htm>

⁸⁰ <http://www.trabajaen.gob.mx/info/leySPC.pdf>

Los servidores públicos de libre designación y los trabajadores de base, serán sujetos a los procedimientos de reclutamiento, selección y nombramientos previstos. La incorporación al Sistema del trabajador de base, será previa licencia otorgada o haberse separado de su plaza.

Gabinete de Apoyo.- Es la unidad administrativa adscrita a los Secretarios, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Titulares o Jefes de Unidad, Titulares de Órganos Desconcentrados y equivalentes, para desempeñar cargos de: Secretarías Particulares, Coordinaciones de Asesores, de Comunicación Social y servicios de apoyo.

Serán nombrados y removidos libremente por su superior jerárquico, cuyas estructuras serán autorizadas por la Secretaría de que se trate acorde a la capacidad presupuestal, otorgada por la SHCP y la prohibición de que ejerzan atribuciones que competan a los servidores públicos de carrera.⁸¹

El sistema comprende los siguientes rangos, considerados en el catálogo base:

- Director General.
- Director de Área.
- Subdirector de Área.
- Jefe de Departamento.
- Enlace.

Dichos rangos consideran los niveles adjunto, homólogo o cualquier otro equivalente, sea cual sea la denominación que se les dé. En caso de creación de nuevos cargos deberán estar homologados con los anteriores.

El Sistema no comprende dentro del servicio profesional de carrera al siguiente personal:

Presidencia de la República, Secretaría de Relaciones Exteriores, Secretarios de Estado, Jefes de Departamento Administrativo, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Jefe o Titular de Unidad u Homólogos, miembros de Fuerzas Armadas, sistema de Seguridad Pública y Nacional, del Servicio Exterior Mexicano, personal docente de los modelos de educación preescolar, básica, media superior y superior; ramas médica, paramédica, gabinetes de apoyo y los que presten sus servicios mediante contrato sujetos al pago de honorarios.

El desempeño del servicio público de carrera será **incompatible** con ejercer el de cualquier otro cargo, que impida o complique el cumplimiento estricto de sus deberes.

⁸¹ <http://www.trabajaen.gob.mx/info/leySPC.pdf>

*El Título Segundo, Capítulo Primero, Art. 10, fracciones I a la XI, establece los **Derechos** de los servidores públicos de carrera:*

- I. Estabilidad y permanencia.
- II. Nombramiento.
- III. Remuneración correspondiente, beneficios y estímulos previstos.
- IV. Acceso a cargo distinto, previos requisitos y procedimientos.
- V. Recibir capacitación y actualización profesional.
- VI. Ser evaluado y conocer los resultados (en un plazo no mayor a 60 días).
- VII. Ser evaluado nuevamente previa capacitación, cuando no fue aprobado.
- VIII. Participar en el Comité de Selección cuando se trate de un servidor público de jerarquía menor.
- IX. Promover medios de defensa contra resoluciones emitidas.
- X. Recibir indemnización cuando sea despedido injustificadamente.
- XI. Demás contenidas en la Ley, Reglamento y demás disposiciones aplicables.⁸²

*El Título Segundo, Capítulo Segundo, Art. 11, fracciones I a la XI, establece las **Obligaciones** de los servidores públicos de carrera:*

- I. Ejercer sus funciones en apego a los principios de legalidad, objetividad, imparcialidad, eficiencia y demás que rijan el Sistema.
- II. Desempeño de labores con cuidado y esmero, acorde a instrucciones de sus superiores jerárquicos.
- III. Participar en evaluaciones para su permanencia y desarrollo.
- IV. Aportar elementos para evaluar resultados del desempeño.
- V. Participar en programas de capacitación obligatoria (actualización, especialización y educación formal), sin afectar su propio desempeño.
- VI. Confidencialidad de la información, documentación y lo asuntos que conozca en términos de la LSPC.
- VII. Asistir puntualmente a sus labores y respetar los horarios de sus actividades.
- VIII. Proporcionar información y documentación necesaria al funcionario que lo supla en sus ausencias temporales o definitivas.
- IX. Abstenerse de incurrir en actos u omisiones que pongan en riesgo la seguridad del personal, o de las personas que se encuentre, bienes, documentación y objetos de la Dependencia.
- X. Excusarse de conocer asuntos que impliquen conflicto de interés.
- XI. Las demás señaladas en la Ley, Reglamento y demás disposiciones aplicables.⁸³

⁸² <http://www.trabajaen.gob.mx/info/leySPC.pdf>

Estructura Orgánica del Sistema:

Para cumplir las disposiciones contenidas en la Ley del Servicio Profesional de Carrera, el Sistema contará con los órganos descritos a continuación:

- 1) **Secretaría.-** Su función será dirigir, coordinar, dar seguimiento y evaluar el funcionamiento del Sistema en todas las dependencias de la Administración Pública Federal sujetas al mismo y vigilar que se apliquen los principios rectores.

Sus facultades:

- Emitir criterios y establecer programas generales del Sistema, su implantación de manera gradual, flexible, descentralizada, integral y eficiente.
- Elaborar el presupuesto anual para la operación del Sistema.
- Administrar bienes y recursos.
- Expedición de manuales de organización y procedimientos.
- Dictar normas y políticas para la operación del Sistema, en congruencia con los lineamientos establecidos en los programas del Gobierno Federal.
- Dar seguimiento a la implantación y operación del Sistema en cada dependencia y de ser necesario, dictar medidas correctivas, considerando las acciones a seguir en aquellos actos u omisiones que puedan constituir responsabilidad administrativa.
- Aprobar la constitución o desaparición de los Comités.
- Aprobar reglas, actos de carácter general y propuestas de reestructuración emitidas por los Comités.
- Aprobar mecanismos y criterios de evaluación y puntuación.
- Resolución de inconformidades.
- Promover y aprobar los programas de capacitación y actualización, así como planear cursos de especialización, cuando así lo señale el Reglamento.
- Establecerá los mecanismos necesarios para captar la opinión ciudadana respecto al funcionamiento del Sistema y del mejoramiento de los servicios otorgados por las dependencias, asesorarse por instituciones de educación superior nacionales o extranjeras, empresas especializadas o colegios de profesionales.
- Revisar periódica y selectivamente la operación del Sistema en las diversas dependencias.
- Aplicar la LSPC, para efectos administrativos y emitir criterios obligatorios en esta disposición y otras sobre la materia para regular el Sistema.
- Ordenar la publicación en el DOF de las disposiciones y acuerdos pronunciados.
- Aprobar los cargos que por excepción, sean de libre designación.

⁸³ <http://www.trabajaen.gob.mx/info/leySPC.pdf>

- Dictar acuerdos necesarios para hacer efectivas las anteriores atribuciones y las demás que establezca la LSPC, su Reglamento y disposiciones aplicables.⁸⁴

2) **Consejo.-** Instancia que brindará apoyo a la Secretaría cuyo propósito es dar recomendaciones generales, brindar opinión sobre lineamientos, políticas, estrategias y líneas de acción que aseguren y faciliten el desarrollo del Sistema. Estará integrado por el Titular de la Secretaría, por los *responsables de cada Subsistema*, los *Presidentes de los Comités Técnicos* de las dependencias y por *representantes de la Secretaría de Gobernación, de Hacienda y Crédito Público y del Trabajo y Previsión Social*, además de un representante de los *sectores social, privado y académico*.

Sus **atribuciones** son:

- Conocer y opinar sobre el Programa Operativo Anual del Sistema para dar seguimiento a su observancia y cumplimiento en las áreas de la Administración Pública.
- Opinar sobre lineamientos, políticas, estrategias y líneas de acción, asegurando y facilitando el desarrollo del Sistema.
- Estudiar y proponer modificaciones al catálogo de puestos y al tabulador.
- Proponer mecanismos y criterios de evaluación y puntuación.
- Recomendar programas de capacitación y actualización, así como desarrollo de cursos de especialización.
- Acordar la participación de invitados en las sesiones de Consejo.
- Las derivadas contenidas en la LSPC, su Reglamento y demás disposiciones.⁸⁵

3) **Comités.-** Cuerpos colegiados que operarán el Sistema en la dependencia que les corresponda basados en la normatividad. Será en encargado de implantar, operar y evaluar el Sistema al interior de la dependencia. También deberá planear, formular estrategias y efectuar su análisis para mejorar los recursos humanos y otorgar un mejor servicio a los usuarios, podrá asesorarse por especialistas de instituciones de educación superior, empresas y asociaciones civiles especializadas, nacionales e internacionales y colegios de profesionales.

⁸⁴ Ley del Servicio Profesional de Carrera, última reforma (DOF 09/Ene/2006), Cap. 9no., Arts. 67 al 69.

⁸⁵ Ley del Servicio Profesional de Carrera, última reforma (DOF 09/Ene/2006), Cap. 9no., Sección Segunda, Arts. 70 y 71.

Planeará, organizará e impartirá la inducción general y al puesto, coordinándose con instituciones de educación media superior, técnica y superior.

Estarán integrados por:

- Representante del área de Recursos Humanos de la dependencia.
- Representante de la Secretaría, quien deberá certificar el desarrollo de los procedimientos y el resultado final.
- Oficial Mayor o su equivalente, quién lo presidirá; en sustitución del OM participará el superior jerárquico de la vacante, con derecho a voto y a oponer su veto.

Sus **atribuciones** serán:

- Emisión de reglas generales y dictar actos que definan modalidades para implementar el Sistema, acorde a necesidades y características de la institución, basados en los lineamientos que la Secretaría, la LSPC y sus disposiciones establezcan.
- Aprobar (en coordinación con la Secretaría), los cargos de libre designación.
- Elaborar y emitir convocatorias de los cargos a concursar.
- Proponer a la Secretaría políticas y programas específicos de ingreso, desarrollo, capacitación, evaluación y separación del personal, acorde a proceso establecidos en la LSPC.
- Llevar a cabo estudios y estrategias de prospectiva en materia de productividad, para eficientar la función pública.
- Elaborar programas de capacitación, especialización y de desarrollo administrativo, derivadas de las evaluaciones de desempeño y acorde a la detección de necesidades.
- Aplicación de exámenes y demás procedimientos de selección, para valorar y determinar los vencedores del concurso.
- Elaborar el proyecto de otorgamiento de reconocimientos, incentivos y estímulos al desempeño destacado.
- Determinar la separación del servidor público en los casos establecidos en el Art. 60, fracción IV de la LSPC y tramitar la autorización ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.
- Las demás derivadas de la LSPC y su Reglamento.⁸⁶

⁸⁶ *Ley del Servicio Profesional de Carrera*, última reforma (DOF 09/Ene/2006), Cap. 9no., Sección Tercera, Arts. 72 al 75.

Estructura del Sistema del Servicio Profesional de Carrera

Comprende los siguientes Subsistemas:

Subsistema de Planeación de Recursos Humanos.-

Determina en coordinación con las dependencias, las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que requiera la Administración Pública para el eficiente ejercicio de sus funciones.

A través de diversos procesos:

- Registra y procesa la información para definir perfiles y requerimientos de los cargos, incluidos en el Catálogo, en coordinación con las dependencias.
- Operará dicho registro.
- Calcula necesidades cuantitativas, considerando los efectos de los cambios en las estructuras organizacionales, rotación, retiro y separación de servidores públicos sujetos a esta Ley, para que se cuente con el número de servidores públicos adecuado para su óptimo funcionamiento, promoviendo y garantizado la equidad de género y permita movilidad de miembros del Sistema.
- Elaborará estudios que permitan prever escenarios futuros de al APF para determinar sus necesidades de formación a corto y mediano plazo, para cubrir los perfiles demandados.
- Analizará el desempeño y resultados y emitirá conclusiones.
- Revisará y planeará los recursos humanos basado en el resultado arrojado en las evaluaciones.
- Realizará estudios, programas, acciones y trabajos necesarios para cumplir el objeto de esta Ley.⁸⁷

En lo relativo al *Registro Único del SPC*:

Es un padrón que contiene información básica y técnica en materia de recursos humanos de la APF cuyo fin es apoyar el desarrollo del servidor público.

Los datos personales que contiene se consideran confidenciales.

Dicho Registro sistematiza la información para la planeación de los recursos humanos, ingreso, desarrollo profesional, capacitación y certificación de capacidades, evaluación del desempeño y separación de los miembros del Sistema.

⁸⁷ Ley del Servicio Profesional de Carrera, última reforma (DOF 09/Ene/2006), Cap. 2do., Secc. Primera, Art. 14, fracciones I a la VII.

Incluye a cada servidor público que ingresa. Los datos del proceso de capacitación y desarrollo deben actualizarse, ya que esto nos permite identificar al candidato para ocupar vacantes de ciertos perfiles.

Contendrá información otorgada por autoridades o instituciones con las que se establezcan convenios y así permitir participación temporal de aspirantes a servidores públicos en concursos.

En coordinación con dependencias, se registra y procesa información para definir perfiles y requerimientos de cargos, incluidos en el Catálogo.

Es motivo de baja del Registro, la separación del servidor público por causas distintas a su renuncia.⁸⁸

Subsistema de Ingreso.-

Regula los procesos de reclutamiento y selección de candidatos, así como los requisitos necesarios para que los aspirantes se incorporen al Servicio Profesional de Carrera.

Para ser aspirante a ingresar al Sistema, deben cumplirse ciertos requisitos:

Ser ciudadano **mexicano** en pleno ejercicio de sus derechos y en el caso de ser **extranjero**, tener una **condición migratoria** que le permita la función que desarrollará. **No** haber sido **sentenciado** con pena privativa de libertad; tener **aptitud** para el desempeño de sus funciones; **no** pertenecer al **estado eclesiástico**, ni ser **ministro de culto** alguno y **no** estar **inhabilitado**, ni estar en el supuesto de algún otro impedimento.

Reclutamiento.- Es el proceso de atraer aspirantes para ocupar un cargo en la APF, que deberán tener cubrir los requisitos y perfiles necesarios. Se llevara a cabo a través de convocatorias públicas abiertas y dependerá de las necesidades institucionales para cada ejercicio fiscal, acorde al presupuesto autorizado. A través de eventos de inducción es que se motiva el acercamiento de los aspirantes.

El mecanismo de selección para ocupar plazas vacantes que no sean de primer nivel de ingreso será llevado a cabo por el Comité, acorde a los procedimientos de Ley, es decir, a través de convocatoria pública abierta y el criterio de selección debe considerar, además de los requisitos generales y perfiles, trayectoria, experiencia y resultado de las evaluaciones.

En el caso de cargos de nueva creación, también se hará por convocatorias públicas abiertas.

Los aspirantes eventuales sólo participarán en los procesos de selección de dicha categoría.

⁸⁸ Ley del Servicio Profesional de Carrera, última reforma (DOF 09/Ene/2006), Cap. 2do., Secc. Segunda, Arts. 15 al 20.

Convocatoria Pública y Abierta.- Aquella dirigida a servidores públicos y demás interesados en ingresar al Sistema que serán publicadas en el *Diario Oficial de la Federación* y demás modalidades señaladas en el Reglamento: a través de la página oficial *www.trabajaen.gob.mx* o las páginas electrónicas de cada institución gubernamental. Indicarán las vacantes sujetas a concurso, el perfil, requisitos y lineamientos generales; así como lugar y fecha para entregar documentación, exámenes y resultado.

Selección.- Procedimiento que analiza la capacidad, conocimientos, habilidades y experiencias del aspirante a ingresar al Sistema; garantiza acceso de candidatos que no sólo cumplen los requisitos, sino que son los más aptos. Este procedimiento comprende exámenes generales de conocimientos y habilidades, elementos de valoración determinados por el Comité (justificados acorde a necesidades y características del cargo) y cuyo Comité podrá auxiliarse de expertos para obtener los resultados.

Cada Secretaría emitirá las guías y lineamientos generales para elaboración y aplicación de los mecanismos y herramientas de evaluación con las que operarán los Comités, en base a las reglas de valoración o sistema de puntaje y otorgarán la calificación definitiva. Prevalciendo los principios rectores.

El *examen de conocimientos, la experiencia y la aptitud* serán elementos básicos e importantes de valoración y los concursantes que no cumplan con la calificación mínima requerida en los parámetros mínimos de calificación establecidos por la Secretaría no podrán avanzar a las siguientes etapas.

Los candidatos seleccionados y ganadores de los concursos se harán acreedores al nombramiento como Servidor Público de Carrera. En el caso de ser de primer nivel se designará por 1 año y al término de éste y de comprobarse un desempeño satisfactorio, se otorgará el nombramiento en la categoría de enlace.

En casos excepcionales y si existe probabilidad de que peligre o se altere el orden social, los servicios públicos, la seguridad o el ambiente de alguna zona o región del país (por desastres naturales), por caso fortuito o de fuerza mayor que provoquen pérdidas o costos importantes; los Titulares de las dependencias, el Oficial Mayor u homólogo, podrán bajo su responsabilidad, autorizar nombramientos temporales sin sujetarse al procedimiento de reclutamiento o selección, lo cual debemos precisar, no creará derechos respecto al ingreso al Sistema y deberá hacerse del conocimiento de la Secretaría justificando sus razones.⁸⁹

⁸⁹ *Ley del Servicio Profesional de Carrera*, última reforma (DOF 09/Ene/2006), Cap. 3ro., Arts. 21 al 34.

Subsistema de Desarrollo Profesional.-

Contiene los procedimientos para la determinación de planes individualizados de carrera de los servidores públicos, a efecto de identificar claramente las posibles trayectorias de desarrollo, permitiéndoles ocupar cargos de igual o mayor nivel jerárquico y sueldo, previo cumplimiento de los requisitos establecidos; así como, los requisitos y las reglas a cubrir por parte de los servidores públicos pertenecientes al Servicio Profesional de Carrera.

Desarrollo Profesional.- Proceso por el que los servidores públicos de carrera, con base en el mérito podrán ocupar plazas vacantes de igual o mayor jerarquía. Los Comités deberán establecer las trayectorias de ascenso y promoción, así como las reglas a cubrir, basados en el Catálogo y podrán hacerlo cumplidos los procedimientos de reclutamiento y selección establecidos en la LSPC.

Considerarán el puntaje obtenido en:

- Evaluaciones de desempeño.
- Promociones.
- Resultado de exámenes de capacitación, certificación u otros.
- Y los obtenidos en los exámenes de selección.

Para participar en este proceso, los servidores públicos de carrera deberán cumplir los requisitos del puesto, aprobar los exámenes que el Comité establece y aplica, entonces en coordinación dicho Comité definirá su plan de carrera.

El Sistema permitirá la movilidad a partir de 2 trayectorias:

Vertical o trayectorias de especialidad.- Corresponden al perfil del cargo cuyo posición sólo podrá ascender y las funciones serán más complejas y de responsabilidad mayor.

Horizontal o trayectorias laterales.- Aquellas que corresponden a otros grupos o ramas cuya condición es de equivalencia, homologación o afinidad de sus respectivos perfiles.

En los casos en los que, por razones de reestructuración desaparezcan cargos del Catálogo de puestos, el Sistema los reubicará de ser posible, otorgándoles prioridad en un proceso de selección.

Los servidores públicos podrán realizar el intercambio para reubicarse en otra ciudad o dependencia con cargos de mismo nivel y perfil, previa autorización del superior jerárquico y de la Secretaría. Se buscará que existan condiciones salariales equitativas y proporcionales. Lo anterior, basado en convenios para el intercambio de recursos humanos, establecidos entre autoridades

federales, estatales, municipales y del D.F. y organismos públicos y privados, cuyo objetivo es fortalecer el desarrollo profesional de los servidores públicos.⁹⁰

Subsistema de Capacitación y Certificación de Capacidades.-

Establece los modelos de profesionalización para los servidores públicos, que les permitan adquirir:

- a) Los conocimientos básicos acerca de la dependencia en que labora y la Administración Pública Federal en su conjunto.
- b) La especialización, actualización y educación formal en el cargo desempeñado.
- c) Las aptitudes y actitudes necesarias para ocupar otros cargos de igual o mayor responsabilidad.
- d) La posibilidad de superarse institucional, profesional y personalmente dentro de la dependencia.
- e) Las habilidades necesarias para certificar las capacidades profesionales adquiridas.
- f) Las condiciones objetivas para propiciar igualdad de oportunidades de capacitación para mujeres y hombres.

Capacitación y Certificación de capacidades: Procesos en los que los servidores públicos de carrera son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la Administración Pública Federal.

Basados en la detección de necesidades de las dependencias, los Comités deberán establecer los programas de capacitación para el puesto y en desarrollo administrativo y calidad. Podrán hacerlo en coordinación con otras dependencias y la Secretaría, cuyo fin será contribuir a mejorar la calidad de los bienes o servicios que se otorguen. Dichos programas serán registrados ante la Secretaría que podrá solicitar ajustes, acorde a necesidades.

Los objetivos de la capacitación son:

1. Desarrollar, complementar, perfeccionar o actualizar los conocimientos y habilidades necesarios.
2. Preparar al servidor público para el desempeño de funciones de mayor responsabilidad o naturaleza distinta.
3. Certificar a los servidores públicos profesionales en las capacidades adquiridas.

El programa de capacitación deberá lograr que se dominen los conocimientos y competencias necesarias, serán cursos obligatorios y optativos. Los servidores públicos podrán solicitar su ingreso

⁹⁰ *Ley del Servicio Profesional de Carrera*, última reforma (DOF 09/Ene/2006), Cap. 4to., Arts. 35 al 43.

en dichos programas para desarrollar su propio perfil y alcanzar distintas posiciones, siempre y cuando corresponda a su plan de carrera.

La Secretaría celebrará convenios con instituciones educativas, centros de investigación y organismos públicos y privados para que se encarguen de impartir una capacitación que coadyuve a cubrir necesidades de formación de los servidores profesionales de carrera.

Los Comités y la Secretaría definirán la forma y términos para proporcionar el apoyo necesario, ya sea para acceder a la capacitación o a continuar su educación formal.

Quien haya obtenido una beca, se otorgarán facilidades necesarias, pero al mismo tiempo, el servidor público beneficiado, quedará obligado a prestar sus servicios en ella por un periodo igual al de su duración y en caso de separación, reintegrará los servicios prestados y gastos erogados.

Los servidores profesionales serán evaluados para certificar sus capacidades cada 5 años. Deberán acreditar que el servidor público se ha desarrollado y mantiene su perfil y aptitudes actualizadas. Dicha certificación es requisito indispensable para permanecer en el Sistema y en su cargo; si el resultado no es aprobatorio, deberá evaluarse nuevamente en un periodo que no podrá ser menor a 60 días naturales y superior a los 120 días después de notificado su resultado. Para ello la dependencia le proporcionará la capacitación necesaria, Si no aprueba, será causa de baja del registro.⁹¹

Subsistema de Evaluación del Desempeño.-

Establece los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán a su vez los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral.

Evaluación del Desempeño: Método por el que se miden, individual y colectivamente aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de funciones y metas asignadas a los servidores públicos, acorde a sus habilidades, capacidades y adecuación del puesto.

Sus objetivos:

- Valorar comportamiento al cumplir funciones, considerando metas establecidas, capacitación lograda y aportaciones.
- Determinar el otorgamiento de estímulos al desempeño.
- Aportar información para mejorar el funcionamiento de la dependencia (eficiencia, efectividad, honestidad, calidad del servicio y aspectos financieros).
- Ser instrumento para detectar necesidades de capacitación.

⁹¹ Ley del Servicio Profesional de Carrera, última reforma (DOF 09/Ene/2006), Cap. 5to., Arts. 44 al 53.

- Identificar casos de desempeño no satisfactorio para tomar medidas correctivas.

Los estímulos al desempeño es la cantidad neta extraordinaria por productividad, eficacia y eficiencia. No son ingresos fijos, ni permanentes. El Reglamento determinará otorgar compensaciones en base al nivel del cumplimiento de metas.

Cada Comité, considerando al Reglamento y los lineamientos emitidos por la Secretaría, podrá desarrollar un proyecto de otorgamiento de reconocimientos, incentivos y estímulos, dando a conocer las razones y criterios que lo justifiquen. Valorará los méritos sin distinciones, acorde a la disponibilidad presupuestal.

Serán considerados los que hayan aportado o contribuido con mejoras o acciones sobresalientes, las cuales quedarán registradas.

Será responsabilidad de los Comités y Secretarías llevar a cabo la descripción de los puestos, así como establecer los métodos de evaluación que se requieran, requisito indispensable de permanencia.⁹²

Subsistema de Separación. -

Se encarga de atender los casos y supuestos mediante los cuales un servidor público deja de formar parte del Sistema o se suspenden temporalmente sus derechos.

Separación: Terminación del nombramiento o situaciones en que se estipulen para que deje de surtir efectos.

Las causas para que el nombramiento deje de surtir efectos sin responsabilidad para la dependencia son:

1. Renuncia.
2. Defunción.
3. Sentencia ejecutoria que implique privación de su libertad.
4. Incumplimiento reiterado o injustificado de sus obligaciones (previa valoración de la Secretaría, respetando su garantía de audiencia).
5. Ser acreedor de sanciones establecidas en la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, que impliquen separación del servicio o reincidencia.
6. No aprobar en 2 ocasiones la capacitación obligatoria, resultado deficiente en su primera evaluación de desempeño o no aprobar su segunda evaluación de desempeño.

⁹² Ley del Servicio Profesional de Carrera, última reforma (DOF 09/Ene/2006), Cap. 6to., Arts. 54 al 58.

Será el Oficial Mayor u homólogo deberá avisar a la Secretaría de dicha situación.

Licencia: Acto por el que se otorga al servidor público, previa autorización de Comité, dejar de desempeñar las funciones propias de su cargo por determinado tiempo, conservando todos o algunos derechos de esta Ley.

Para ello debe tener una permanencia en el Sistema de al menos 2 años y solicitar por escrito (debidamente fundamentada) al Comité con visto bueno del superior jerárquico.

La licencia sin goce de sueldo no será mayor de 6 meses y sólo una vez podrá prorrogarse por el mismo periodo; a excepción de cuando la persona sea promovida temporalmente para otras comisiones o sea por cuestiones de capacitación fuera del lugar de trabajo por un periodo mayor.

La licencia con goce de sueldo no será mayor de 1 mes y solo por causas de capacitación, vinculadas con el ejercicio de sus funciones o motivos justificados según lo determine la Dependencia.

Para cubrir la ausencia del servidor público que se beneficia con la licencia, se nombrará a otro que actuará de manera provisional, acorde a disposiciones reglamentarias, si se hace cargo de otra función distinta a la suya, debe reflejarse en su evaluación al desempeño, puntuación adicional.

Pertenecer al servicio no implica inamovilidad, pero si garantiza no ser removidos por razones políticas o por causas y procedimientos no previstos.⁹³

Subsistema de Control y Evaluación. -

Diseña y opera los procedimientos y medios que permitan efectuar la vigilancia y en su caso, corrección de la operación del Servicio Profesional de Carrera.⁹⁴

Recurso de Revocación.-

Los interesados e inconformes con las resoluciones podrán interponer ante la Secretaría, un recurso de revocación dentro del término de 10 días (a partir del día siguiente de que se haga del conocimiento el nombre del aspirante que obtuvo la calificación más alta en el procedimiento de selección).

⁹³ *Ley del Servicio Profesional de Carrera*, última reforma (DOF 09/Ene/2006), Cap. 7mo., Arts. 59 al 63.

⁹⁴ <http://www.spc.gob.mx/subsistemas1.htm>

Deberá tramitarse conforme a:

1. Ser interpuesto por escrito, expresando el acto impugnado, los agravios causados y las pruebas que se consideren necesarias, relacionadas con los puntos controvertidos (se considerará inadmisibles las pruebas confesionales de la autoridad).
2. Las pruebas documentales deberán acompañar al escrito y serán recabadas por la autoridad, sólo en caso de que formen parte del expediente que origine la resolución.
3. La Secretaría podrá solicitar los informes que estime pertinentes, a quienes hayan intervenido en el proceso de selección para acordar lo que proceda sobre la admisión del recurso y las pruebas ofrecidas, ordenando su desahogo en un plazo de 10 días hábiles.
4. Vencido el plazo para presentar pruebas, la Secretaría dictará la resolución en un término que no exceda de 15 días hábiles.
5. El recurso de revocación sólo tendrá que ver con la correcta aplicación del procedimiento, no con los criterios de evaluación.
6. Si hubiere conflictos de carácter laboral de manera individual, se aplicará supletoriamente la Ley Federal del Procedimiento Administrativo y será el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje quien resuelva; en este sentido podrá aplicarse también la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y si hubiere controversias de carácter administrativo será competencia para conocerlas y resolverlas el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa.⁹⁵

Normatividad

Para poder hacer realidad los principales objetivos del gobierno del entonces Presidente Felipe Calderón Hinojosa, se requiere contar con una Administración Pública compuesta de servidores públicos profesionales que sirvan a la sociedad de manera eficiente y con base en resultados. Para ello, el Servicio Profesional de Carrera se constituye en un elemento fundamental, así como su correcta implementación, para conseguir ese cometido.

A cuatro años de haber comenzado su operación, y después de haber realizado una profunda evaluación de su funcionamiento a través de las recomendaciones y propuestas de instituciones tanto nacionales como internacionales y de la invaluable participación del medio académico, el resultado es la reforma y el fortalecimiento del Reglamento de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.

⁹⁵ *Ley del Servicio Profesional de Carrera*, última reforma (DOF 09/Ene/2006), Título Cuarto, Capítulo Primero y Segundo, Arts. del 76 al 78.

El nuevo reglamento tiene como principales aportaciones:

- Descentralizar la operación del Servicio Profesional de Carrera a las dependencias, dentro de un marco normativo que flexibilice la implementación y agilice la información para su análisis y evaluación.
- Contar con un subsistema de ingreso más efectivo, que privilegie la experiencia, con modalidades de selección que permitan ocupar los puestos en menor tiempo.
- Establecer un subsistema de evaluación del desempeño como base para el desarrollo del servidor público profesional.
- Impulsar el desarrollo profesional de los servidores públicos de carrera mediante la capacitación que permita la movilidad en el sistema con base en méritos.
- Incrementar la participación de los Órganos Internos de Control en la vigilancia del funcionamiento del sistema.

El paso que se ha dado con la expedición de este nuevo reglamento, significa entre otras cosas, una nueva era de la profesionalización de nuestros servidores públicos en el país, en el marco del fortalecimiento de nuestras instituciones.⁹⁶

⁹⁶ <http://www.spc.gob.mx/normatividad1.htm>

Capítulo 3: METODOLOGÍA

Para el desarrollo de este trabajo de tesis, se emplearon los elementos que forman parte de la metodología de la investigación, y que se mencionan a continuación:

- a) Objetivo de la Investigación.
- b) Tipo de Investigación.
- c) Instrumento de recolección de información.
- d) Procesamiento de dicha información.
- e) Análisis e interpretación de la información.

Lo anterior, por la necesidad de dar confiabilidad, certeza y objetividad para que esta investigación arrojará resultados confiables, para estar en posibilidad de aportar ideas o generar soluciones a la problemática detectada.

3.1 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Reconocer la importancia de la motivación en los servidores públicos en la Administración Pública Federal y el impacto que el clima laboral ejerce en su desempeño, determinando los factores que afectan negativamente en el desarrollo de sus actividades y aportando ideas que coadyuven al cambio que se requiere para hacer de las instituciones gubernamentales, entes que otorguen servicios que satisfagan completamente las necesidades de los usuarios y/o ciudadanos.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación realizada se visualizó desde 2 enfoques:

- a) **Cuantitativo**, porque se usó la recolección de datos (*emanados del análisis de los datos obtenidos en las encuestas aplicadas*) para probar la hipótesis, basado en medición numérica y análisis estadístico de los resultados generados en un segmento o muestra, para establecer patrones de comportamiento.⁹⁷
- b) **Cualitativo**, porque utilizó la recolección de datos (*a través de los factores determinados y las preguntas utilizadas en el diseño de la encuesta aplicada*) sin medición numérica para descubrir o

⁹⁷ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, “Metodología de la Investigación”, Editorial McGraw Hill, Edición 2010, pág. 4-6.

afinar preguntas en el proceso de investigación. Utilizó descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones.⁹⁸

La diferencia entre ambos enfoques es:

El cualitativo busca **dispersar o expandir** los datos e información.

El cuantitativo busca **acotar** los datos e información, es decir, **medir con precisión** las variables.⁹⁹

3.3 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN

Se diseñó un cuestionario conformado por 74 reactivos, cuyo contenido se determinó a partir de 17 factores que a continuación se enlistan:

I. Reconocimiento laboral.

- a. En mi área se reconoce el logro de resultados.
- b. En mi institución existen mecanismos de reconocimiento al personal.
- c. Mi jefe me distingue cuando logro los objetivos esperados.
- d. Celebro las aportaciones laborales de mis compañeros.

II. Capacitación y desarrollo.

- a. La capacitación que recibo está relacionada con mi desarrollo profesional.
- b. En mi institución el programa de capacitación está alineado a mis funciones.
- c. Aplico la capacitación que recibo para mejorar mi desempeño en el trabajo.
- d. Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.

III. Mejora y cambio.

- a. En mi área buscamos nuevas formas de brindar los servicios eficazmente.
- b. En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar.
- c. Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.
- d. Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo, para lograr los objetivos de la institución.

IV. Calidad y orientación al usuario.

- a. Conozco las necesidades de los usuarios de mi trabajo.
- b. Mi institución promueve captar las sugerencias de nuestros usuarios.
- c. En mi área se proporciona el servicio requerido de manera cordial y respetuosa.
- d. En mi área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios.

V. Equidad y género.

- a. En mi institución la intimidación y el maltrato se sancionan de acuerdo a la normatividad.
- b. En mi institución existen instalaciones para personas con discapacidad.

⁹⁸ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, *“Metodología de la Investigación”*, Editorial McGraw Hill, Edición 2010, pág. 7-9.

⁹⁹ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, *“Metodología de la Investigación”*, Editorial McGraw Hill, Edición 2010, pág. 10.

- c. Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.
 - d. En mi área el hostigamiento es inaceptable y sancionable.
 - e. En mi institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción sin distinción entre mujeres y hombres.
- VI. Comunicación.**
- a. En mi trabajo existe comunicación entre las diferentes áreas.
 - b. Mi jefe me informa de los objetivos que tenemos que lograr en mi área.
 - c. Mis superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización.
- VII. Disponibilidad de recursos.**
- a. Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.
 - b. El equipo de cómputo con que cuento es eficiente para el desarrollo de mi trabajo.
 - c. Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.
- VIII. Calidad de vida laboral.**
- a. En mi institución existen condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.
 - b. Mi jefe me trata con respeto y confianza.
 - c. Me siento feliz haciendo mi trabajo.
 - d. Mi institución da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad.
- IX. Balance trabajo – familia.**
- a. Mi trabajo me permite dedicar tiempo a mi familia.
 - b. Mi institución me informa sobre la prestación de guarderías.
 - c. Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar.
 - d. Participo en los eventos de integración familiar que se organizan en mi institución.
 - e. En mi área se respeta el horario de trabajo.
- X. Colaboración y trabajo en equipo.**
- a. Mi jefe promueve la integración de nuestro equipo de trabajo.
 - b. En mi institución recibimos capacitación para trabajar en equipo.
 - c. Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados.
 - d. En mi área se trabaja en equipo.
- XI. Liderazgo y participación.**
- a. Mi jefe es congruente en lo que dice y lo que hace.
 - b. Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo.
 - c. Mi jefe es un servidor público ejemplar.
 - d. Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios.
 - e. Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades.
- XII. Identidad con la institución y valores.**
- a. Mi institución es el mejor lugar para trabajar.
 - b. Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.
 - c. Me siento orgulloso de ser parte de mi institución.
 - d. Trabajar en el gobierno me permite contribuir al bienestar de la sociedad.
 - e. En mi área se actúa conforme a los valores que fomenta mi institución
- XIII. Austeridad y combate a la corrupción.**
- a. Mi institución es ejemplo de transparencia y combate a la corrupción.

- b. En mi área hay medidas para prevenir la corrupción.
 - c. Mis superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área.
 - d. En mi trabajo si veo corrupción la denuncio.
 - e. En mi institución se sancionan los actos de corrupción de acuerdo a la normatividad.
- XIV. Enfoque a resultados y productividad.**
- a. Conozco el impacto del trabajo de mi institución.
 - b. La estructura de mi área está alineada para el cumplimiento de nuestros objetivos.
 - c. Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.
 - d. Mi jefe está enfocado a obtener mejores resultados sin incrementar el gasto.
 - e. El área de recursos humanos da buen servicio al personal de mi institución.
- XV. Normatividad y procesos.**
- a. La normatividad de mi institución responde a las necesidades actuales.
 - b. Los procedimientos de mi institución están actualizados.
 - c. Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.
 - d. En mi institución se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo.
- XVI. Profesionalización de la APF y SPC.**
- a. En mi institución el Servicio Profesional de Carrera opera en apego a su Ley y Reglamento.
 - b. Los servidores públicos de carrera contribuyen a que los cambios de administración se den en forma eficiente.
 - c. El Servicio Profesional de Carrera mejora la administración pública.
 - d. En mi institución se promueve la cultura de la profesionalización.
 - e. El proceso para ingresar a laborar a mi institución es transparente.
 - f. Los procesos de recursos humanos, orientan a mi institución al logro de resultados.
 - g. El proceso de separación de los servidores públicos en mi institución, se lleva a cabo con reglas claras.
- XVII. Impacto de la encuesta en mi institución.**
- a. Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional.
 - b. Participo en las acciones de mejora de clima y cultura organizacional de mi institución.
 - c. Mi institución realiza acciones para mejorar el clima y cultura organizacional.

Las respuestas fueron de opción múltiple considerando los siguientes grados de satisfacción en torno a cada una:

- Muy de acuerdo.
- Algo de acuerdo.
- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- Algo en desacuerdo.
- Muy en desacuerdo.
- No deseo opinar.

La toma de la muestra representativa fue “*Muestra por oportunidad*”, que se trata de casos que de manera fortuita se presentan ante el investigador, justo cuando éste los necesita.¹⁰⁰

En este caso se tomó como muestra al Órgano Interno de Control, cuya plantilla cuenta con 132 servidores públicos, entre servidores públicos de carrera, designación directa y/o gabinete de apoyo y personal de honorarios y se eligió primero, por el lugar que ocupa en los resultados al ser una de las Unidades Administrativas que a nivel Secretaría de Gobernación, se encuentra dentro de la media, y segundo porque a nivel Administración Pública Federal, la mencionada Secretaría, se encuentra en uno de los últimos lugares.

3.4 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Partiendo de los resultados obtenidos (reflejados gráficamente) al concluir la aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional y que permitió determinar los resultados por factor, en orden de mayor a menor, se detalló un comparativo entre las unidades administrativas que se encuentran dentro de la estructura de la Secretaría de Gobernación, luego se hizo un comparativo entre las Secretarías de Estado que conforman la Administración Pública Federal, posteriormente se determinaron los factores mejor calificados y los menos calificados y al final se estableció un comparativo con los años anteriores 2011 y 2012 para determinar las variaciones con el año 2013.

3.5 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Al analizar la información estadística generada por factor (*Anexo 1*) y a nivel del Sector Central y considerando en todos los casos un máximo de 100 puntos, se pudo detectar que los factores menos favorecidos, en estricto orden de menos a más (*Anexo 2*) son:

- 1) Reconocimiento laboral (72 puntos).
- 2) Equidad y género (72 puntos).
- 3) Comunicación (73 puntos).
- 4) Capacitación y desarrollo (74 puntos).
- 5) Profesionalización de la APF y SPC (74 puntos).
- 6) Balance trabajo – familia (75 puntos).

El factor con el menor porcentaje (72%) fue el reconocimiento laboral y el que obtuvo el mayor porcentaje (84%) fue la identidad con la institución y valores.

Por ello se determinó la necesidad de evaluar las estrategias de cambiar los resultados, siendo que el recurso humano de cualquier institución, es de relevancia para el logro de metas y objetivos institucionales.

¹⁰⁰ Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, “*Metodología de la Investigación*”, Editorial McGraw Hill, Edición 2010, pág. 399.

Los resultados nos permitieron determinar que la percepción de los servidores públicos, en relación con los factores enumerados con anterioridad, no son ideales ni esperados y que esto influye de manera negativa en el clima laboral, primero del Órgano Interno de Control, objeto de este estudio y por consecuencia, a nivel Secretaría de Gobernación.

Al verificar el comparativo entre las Unidades Administrativas y en lo que compete al Órgano Interno de Control (*con 76 puntos*), pudimos visualizar que el lugar que ocupa dentro de las áreas de la Secretaría de Gobernación está dentro de la media, lo cual hace necesario reforzar y/o modificar las estrategias diseñadas por la Dirección General de Recursos Humanos para mejorar el clima laboral. **(Anexo 3).**

En relación al comparativo entre las 19 Secretarías de Estado que conforman la Administración Pública Federal podemos ver que el lugar que ocupa la Secretaría de Gobernación (*con 76 puntos*), se encuentra dentro de las 5 últimas, considerando la escala mayor a menor, en cuanto a percepción positiva de la institución, es decir, se encuentra dentro de las primeras 5 peor calificadas **(Anexo 4).**

Dentro de la Secretaría de Gobernación, el reactivo mejor calificado (*con 94 puntos*) es: me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo, lo cual nos permite conocer el grado de lealtad y compromiso que tienen con la institución **(Anexo 5)**. El reactivo peor calificado (*con 58 puntos*) es: en mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar, lo que nos lleva a considerar que, o no hay comités u otro instrumento que capte las sugerencias, o bien, que no existen la difusión adecuada si es que cuentan con alguna forma de obtener ideas para mejorar. **(Anexo 6).**

En el comparativo de los años 2011, 2012, y 2013 de cada uno de los factores evaluados, podemos observar que en la mayoría de los reactivos se ha elevado la percepción positiva, incluyendo el factor de reconocimiento laboral (*2011-67 puntos, 2012-71 puntos y 2013-72 puntos*) sin embargo, a nivel Unidad Administrativa y Secretaría de Gobernación, el puntaje fue bajo (*72 puntos*) por lo que se puede considerar una debilidad, y por ende, una oportunidad de mejora. En lo que se refiere a factores como disponibilidad de recursos (*2011-78 puntos, 2012-78 puntos y 2013-77 puntos*) e impacto de la encuesta en mi institución (*2011-75 puntos, 2012-77 puntos y 2013-76 puntos*), la percepción positiva disminuyó **(Anexo 7).**

Capítulo 4: CONCLUSIONES

Los resultados arrojados que se reflejaron por Unidad Administrativa, de todas las que conforman la Secretaría de Gobernación y en particular del Órgano Interno de Control, no fueron favorecedores y la percepción de los servidores públicos en cuanto a los factores evaluados, no fueron del todo positivos, sobre todo en lo que a reconocimiento laboral se refiere, lo cual evidentemente impacta su desempeño y productividad al no sentirse valorados y ver minimizada su necesidad de motivación.

Derivado de los resultados de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2013, llevada a cabo en todas las instituciones que conforman la estructura de la Administración Pública Federal, se planteó el objetivo inicial de analizar la influencia que la motivación y el clima laboral ejercen en la satisfacción laboral de los servidores públicos de la Secretaría de Gobernación, para estar en posibilidad de aportar ideas y/o estrategias que permitan minimizar, o incluso eliminar, el impacto negativo de la percepción que tienen los servidores públicos de la institución para la cual laboran.

La aplicación de la encuesta se llevó a cabo en el periodo comprendido entre el 23 de septiembre y el 04 de octubre de 2013. Fue respondida por 2,872 servidores públicos (92.79%), de los 3,095 que conforman la plantilla de la Secretaría de Gobernación, es decir, no la contestó el 7.21%.

La encuesta consideró 17 factores y su contenido fue de 74 reactivos a contestar, cuyas respuestas fueron de opción múltiple, los resultados se generaron estadísticamente y se consideró en todos los casos un puntaje máximo de 100 puntos.

Los objetivos logrados en el presente trabajo de tesis son los que a continuación se describen:

- Reconocer y/o recordar que el recurso humano de una empresa, organización o institución cuyo fin es el otorgamiento de servicios al cliente, o en este caso al usuario o ciudadano, resulta ser de suma importancia y la base para el logro de metas u objetivos generales, lo cual coadyuvará para que el servicio otorgado sea eficiente, eficaz y de calidad.
- Confirmar la importancia que tiene el reconocimiento laboral como factor de motivación en el servidor público y su influencia en el desempeño de sus actividades y tareas a los que está obligado, sobre todo en relación a las plazas operativas y de enlace que son las menos beneficiadas con incentivos e incrementos salariales.
- Observar que las variaciones, en relación al aumento de percepción positiva del servidor público en la Secretaría de Gobernación, realmente han sido mínimas, aún y cuando su tendencia negativa ha sido de un nivel también mínimo; considerando que lo ideal es elevar con más puntaje la percepción positiva y minimizar aún más o erradicar la percepción negativa, para generar un entorno laboral más sano.

- Modificar la percepción errónea que se tiene de que los servidores públicos, en el sentido de que no se sienten comprometidos con la institución para el logro de objetivos o metas generales.
- Evidenciar el lugar poco privilegiado que la Secretaría de Gobernación tiene dentro de las instituciones que conforman la Administración Pública Federal, siendo la principal Secretaría de Estado en importancia, después de la Presidencia de la República, sobre todo con la fuerza que se le dio al reincorporar las áreas de seguridad nacional que en su momento formaron parte de la extinta Secretaría de Seguridad Pública.

Las aportaciones propuestas para su implementación son las siguientes:

- Modificación del Art. 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera, en lo relativo a la ocupación de plazas vacantes sujetas a concurso, para ser ocupadas sólo por Encargados de Despacho, con mismo nivel o mayor, evitando prácticas de corrupción, ahorro en recursos del erario público federal o bien utilizarlos para otorgar incentivos económicos en circunstancias específicas y no regulares.
- Endurecer o dificultar más las modificaciones de los perfiles de los puestos sujetos a concurso, previa justificación, debidamente documentada y soportada, derivado de la posibilidad de prácticas de corrupción por parte de los servidores públicos con nivel de mando superior.
- Continuar con el combate al rezago educativo, considerando dentro del presupuesto para el rubro de capacitación y desarrollo, recursos necesarios para tal fin, otorgando a los servidores públicos interesados la posibilidad de incrementar su preparación académica, previo compromiso establecido por los empleados de la obligación de aprobar los exámenes. En este sentido, se propone además, que las plazas de gabinete de apoyo o de libre designación puedan sean ocupadas por los empleados que vayan incrementando sus conocimientos y preparación, que tenga determinada antigüedad en la institución y por consecuencia la experiencia necesaria, cuyo privilegio sea, no estar sujetos al proceso de reclutamiento y selección.
- Realizar las gestiones necesarias y desarrollar estrategias adecuadas para el otorgamiento de prestaciones e incentivos económicos a los niveles de enlace, ya que están marginados del gozo de los beneficios que tienen los mandos medios y superiores (de Jefes de Departamento a Directores, Titulares o Jefes de Unidad) y de los que tienen los niveles operativos. Otorgar algunos incentivos económicos justamente de los recursos ahorrados en la modificación al Art. 34 de la Ley del Servicio Profesional de Carrera.
- Otorgar y considerar la importancia que tiene el respeto por los horarios de las jornadas laborales, permitiendo que el servidor público cuente con un total equilibrio entre su vida laboral y familiar, incluyendo el incremento de actividades que involucre ambos entornos.

- Considerar, a manera de estímulo, el reconocimiento aunque sea verbal, de las labores desempeñadas con eficacia e incluso la aportación de ideas que mejoren los procesos o procedimientos; como ejemplo de otros reconocimientos podría ser: con el otorgamiento de permisos especiales o justificaciones de retardo. Tomarse el día de su onomástico, recibir una felicitación personal o vía telefónica por el superior jerárquico de máximo nivel del área donde labora. Es claro que dependemos de un presupuesto y que los beneficios económicos pueden ser difíciles de conseguir, pero esta clase de reconocimientos, puede motivarlos y por consecuencia, mejorar el clima laboral.
- Diseñar estrategias que permitan al empleado enfrentar tareas más complejas y nuevos retos, además de fomentar la integración de equipos de trabajo proactivos, que tras obtener resultados positivos, generen en todos satisfacción y deseos de escalar posiciones jerárquicas dentro de las instituciones gubernamentales.

A partir del estudio y análisis de los resultados generados en la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional 2013, se desea determinar la posibilidad de implementar las aportaciones generadas y/o propuestas sugeridas para fortalecer las estrategias primero, de la Secretaría de Gobernación, cuyo objetivo sea mejorar el clima laboral y la percepción que los servidores públicos tienen de su institución y segundo, de la Administración Pública Federal y por ende, otorgar un servicio eficiente, eficaz y de calidad superior.

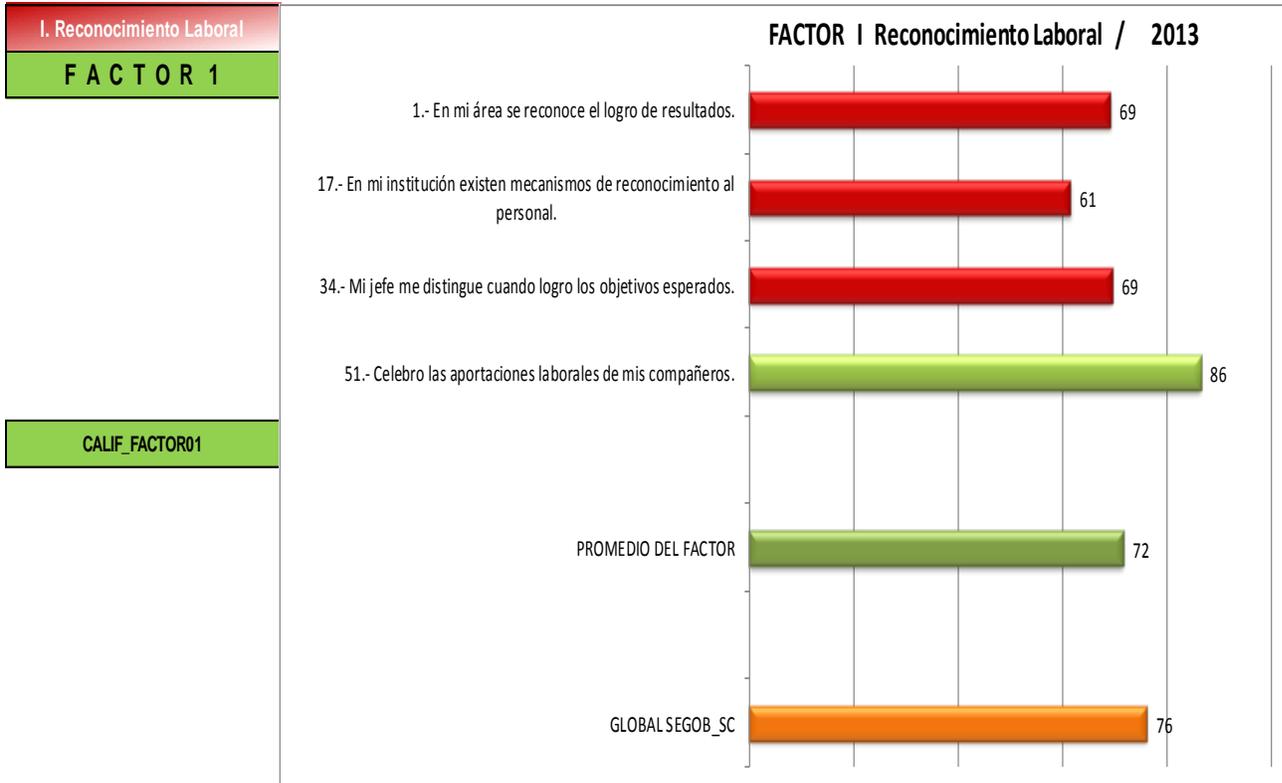
ANEXOS

- Anexo 1.-** Gráficas generadas por factor.
- Anexo 2.-** Gráfica de resultados del sector central.
- Anexo 3.-** Gráfica del comparativo entre las Unidades Administrativas que conforman la SEGOB.
- Anexo 4.-** Gráfica del comparativo entre Secretarías de Estado.
- Anexo 5.-** Gráfica de reactivos mejor calificados.
- Anexo 6.-** Gráfica de reactivos menos calificados.
- Anexo 7.-** Gráfica del comparativo entre los años 2011, 2012 y 2013.

ANEXO 1

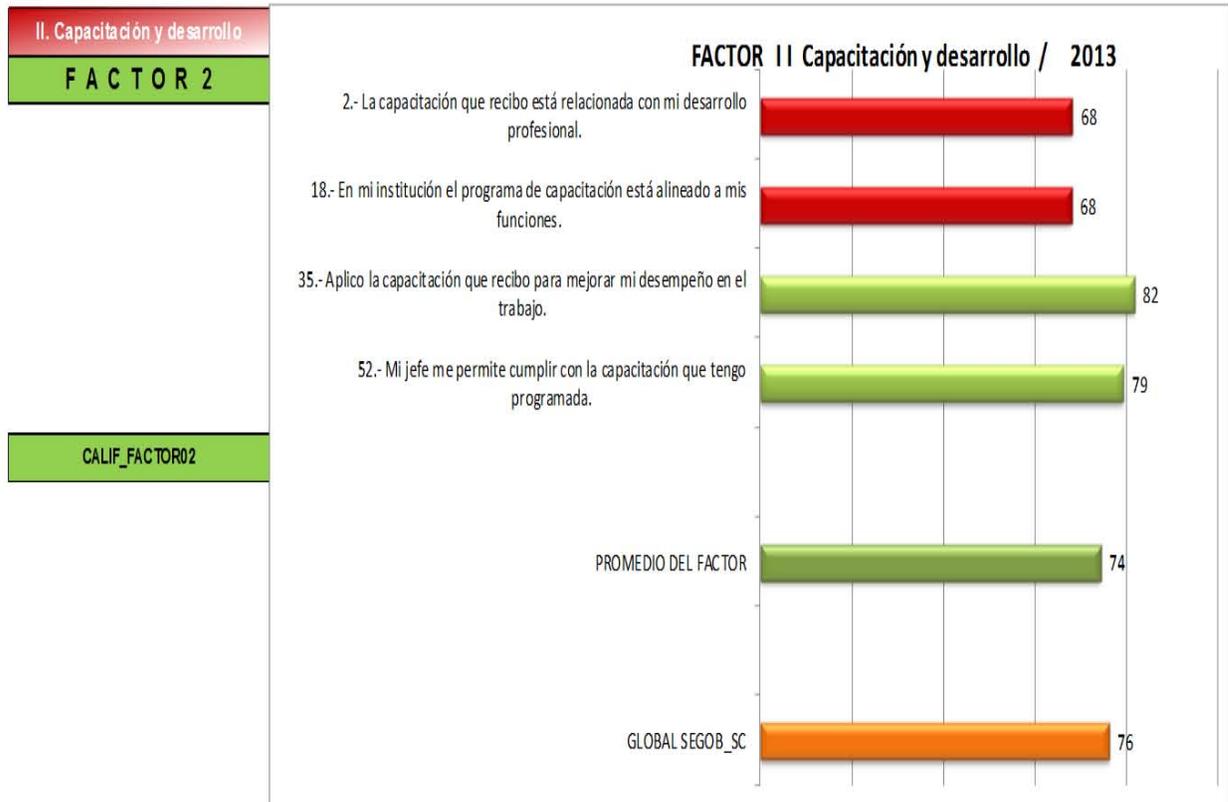
(1 DE 17)

Global Secretaría de Gobernación 76



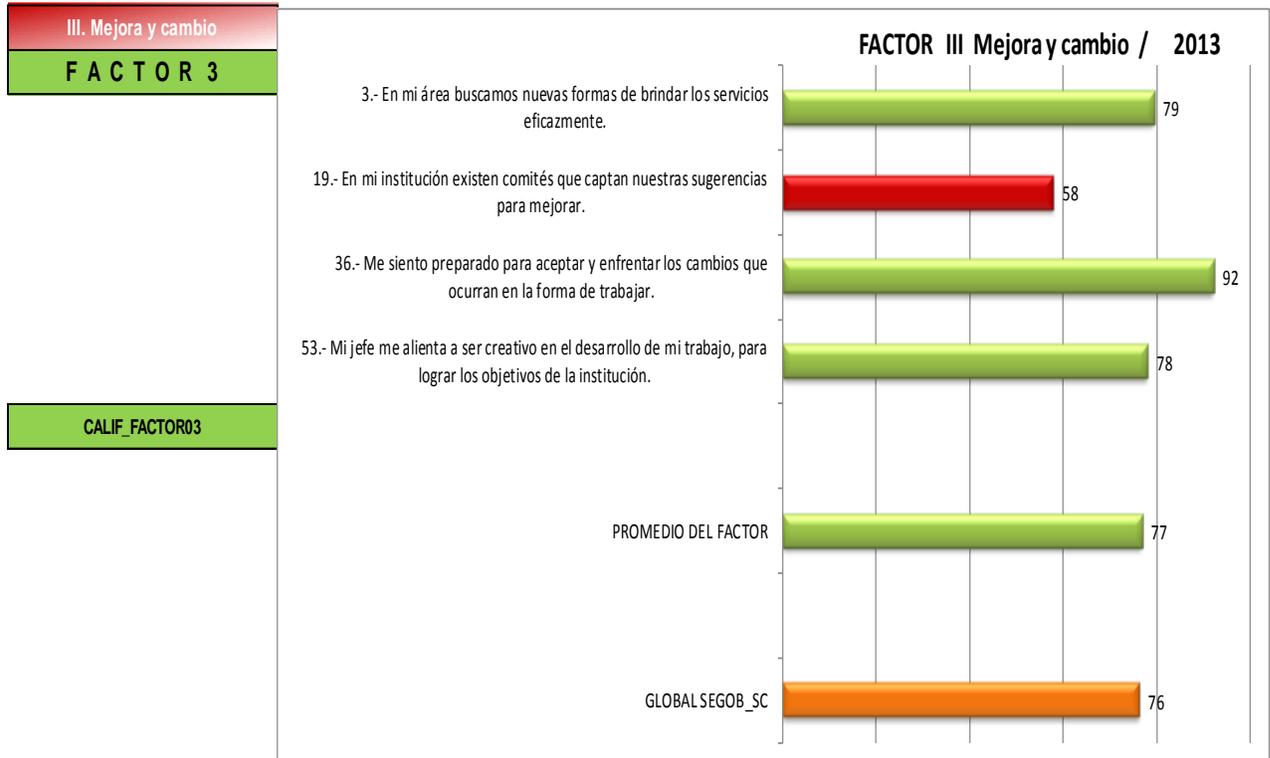
ANEXO 1

(2 DE 17)



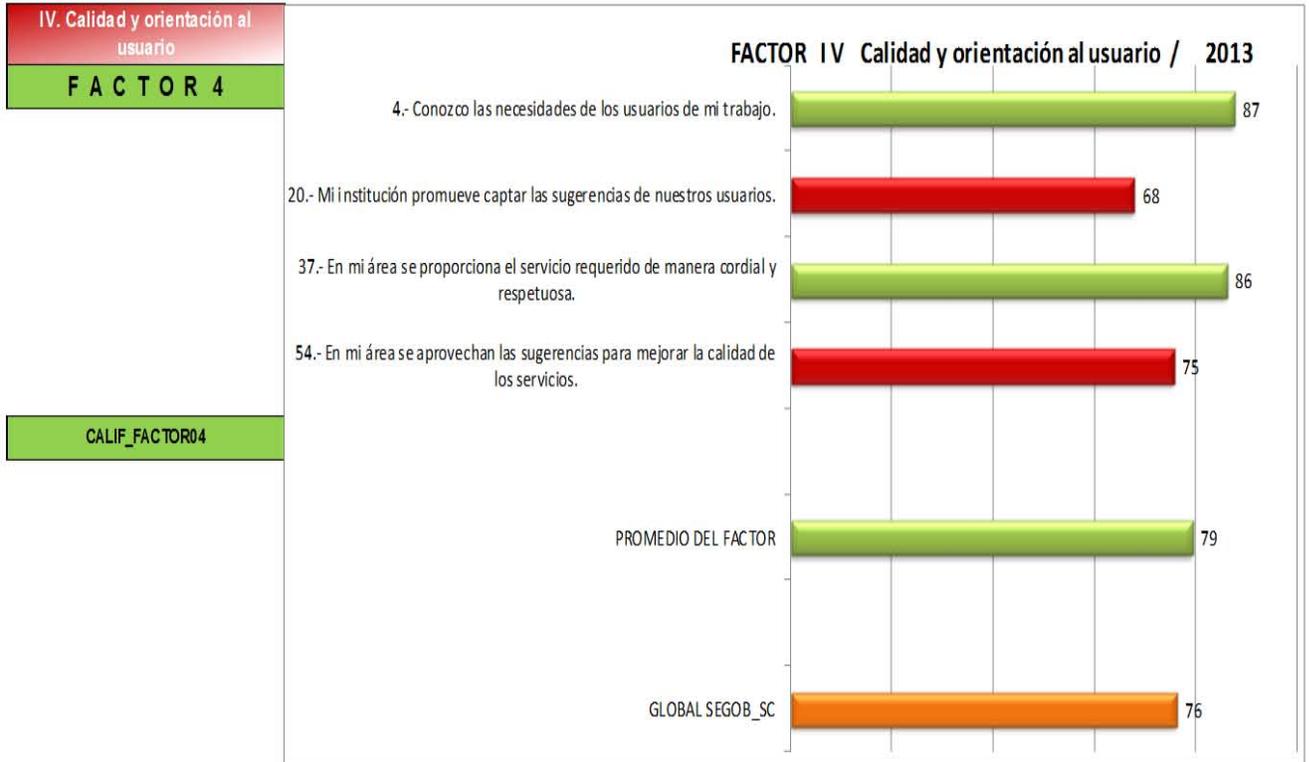
ANEXO 1

(3 DE 17)



ANEXO 1

(4 DE 17)



ANEXO 1

(5 DE 17)

V. Equidad y género
FACTOR 5

CALIF_FACTOR05

FACTOR V Equidad y género / 2013



ANEXO 1

(6 DE 17)

VI. Comunicación
FACTOR 6

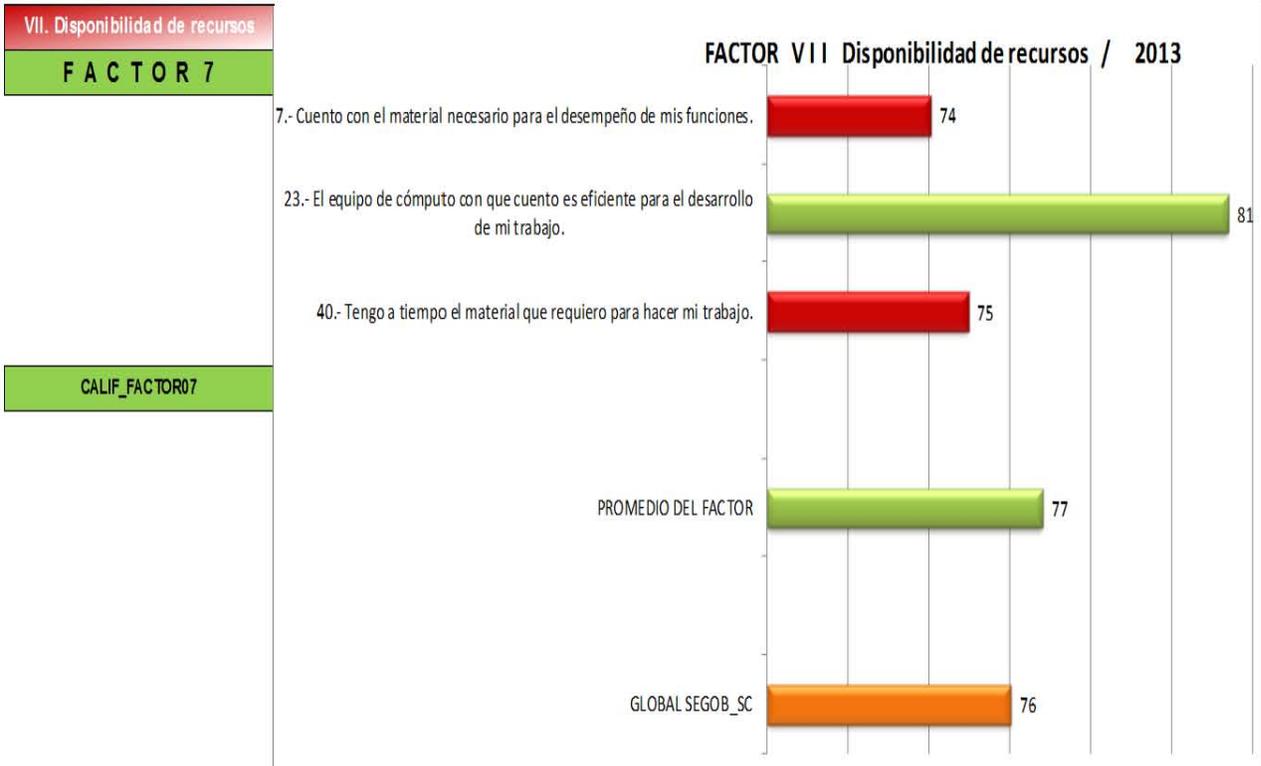
CALIF_FACTOR06

FACTOR VI Comunicación / 2013



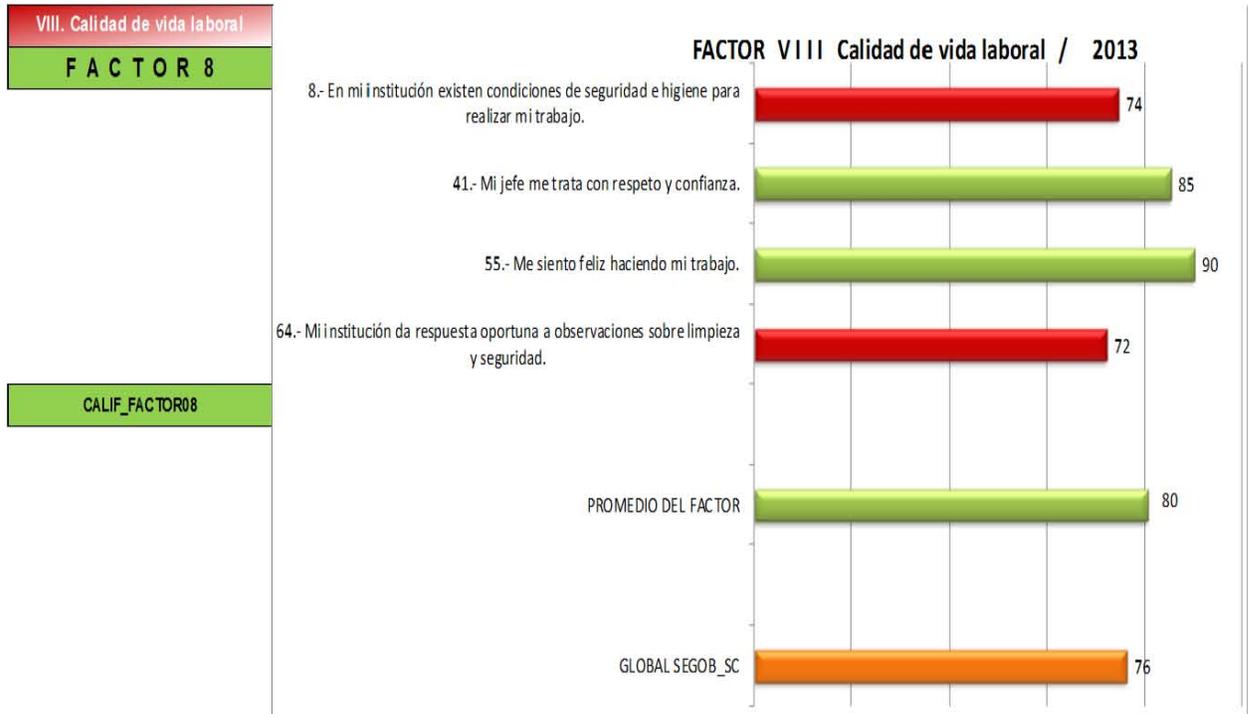
ANEXO 1

(7 DE 17)



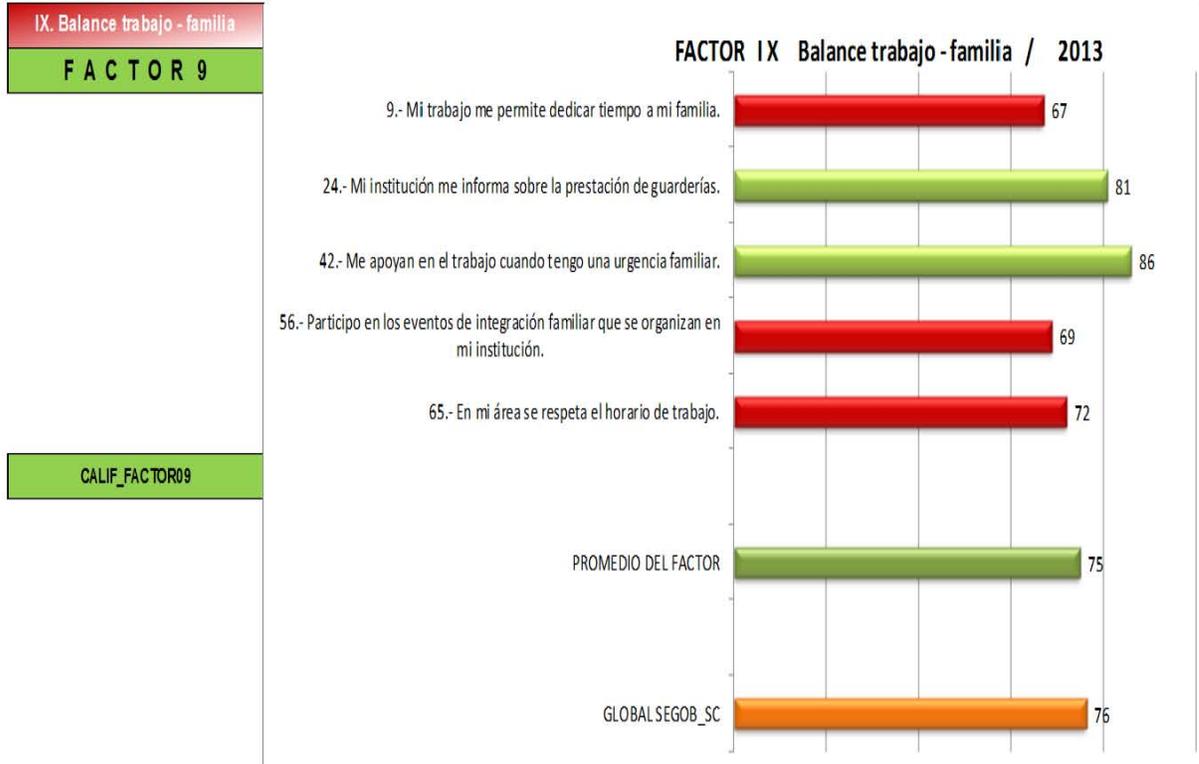
ANEXO 1

(8 DE 17)



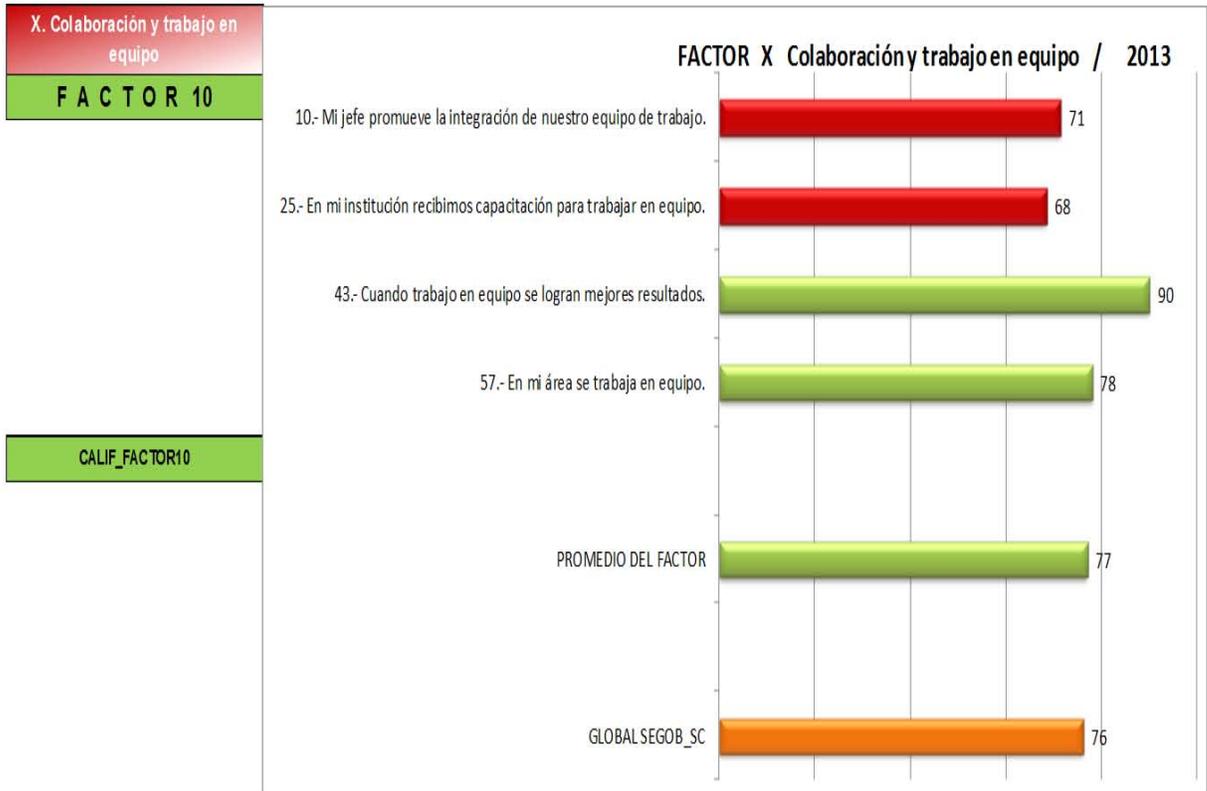
ANEXO 1

(9 DE 17)



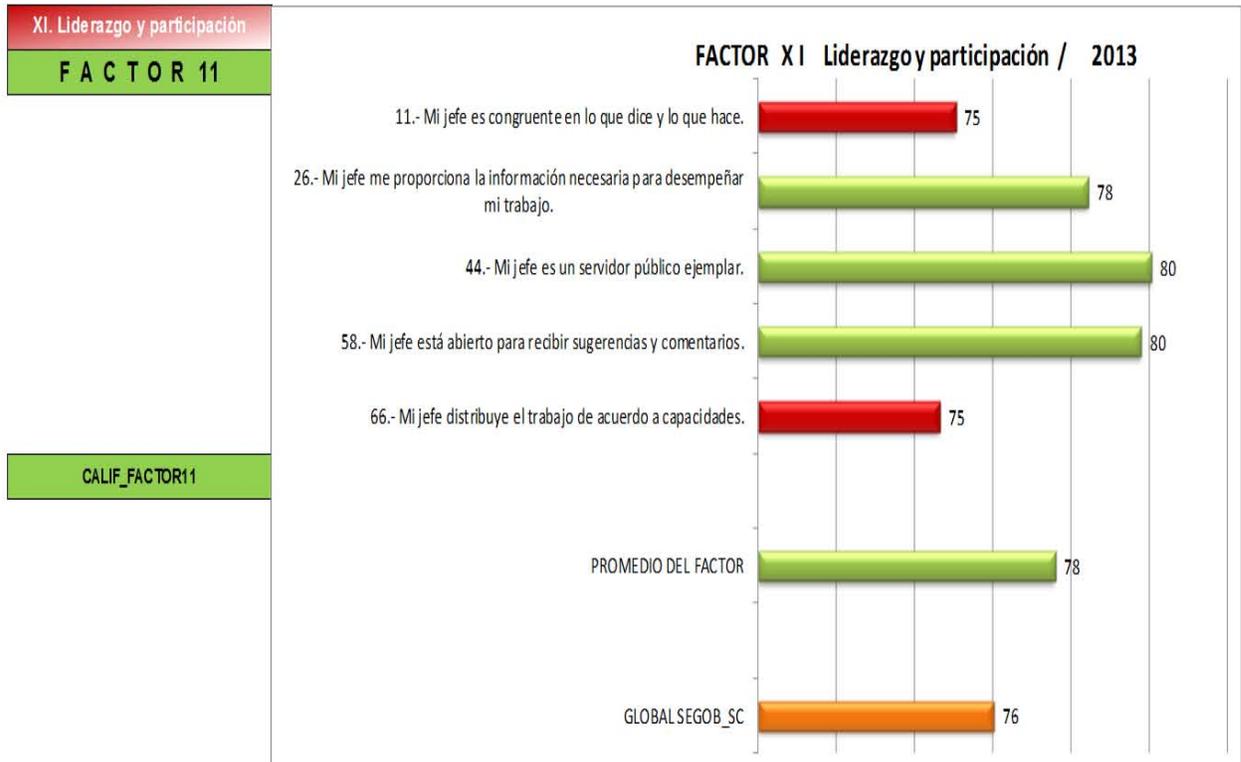
ANEXO 1

(10 DE 17)



ANEXO 1

(11 DE 17)



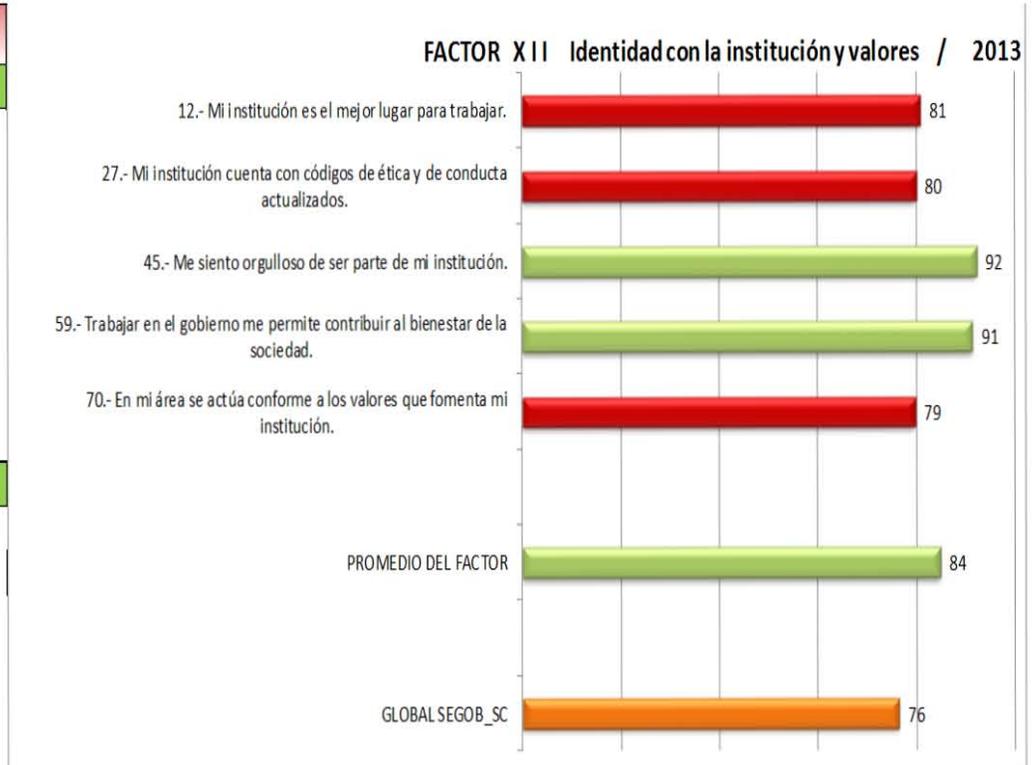
ANEXO 1

(12 DE 17)

XII. Identidad con la institución y valores

FACTOR 12

CALIF_FACTOR12



ANEXO 1

(13 DE 17)

XIII. Austeridad y Combate a la corrupción
FACTOR 13

CALIF_FACTOR13

FACTOR XIII Austeridad y Combate a la corrupción / 2013



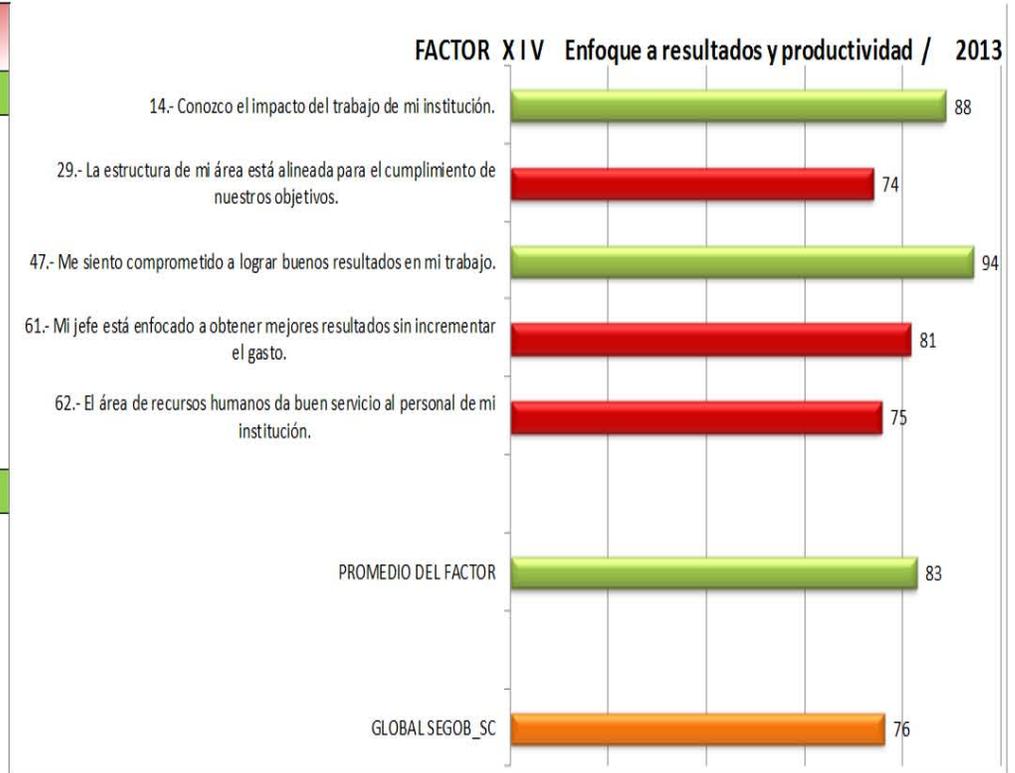
ANEXO 1

(14 DE 17)

XIV. Enfoque a resultados y productividad

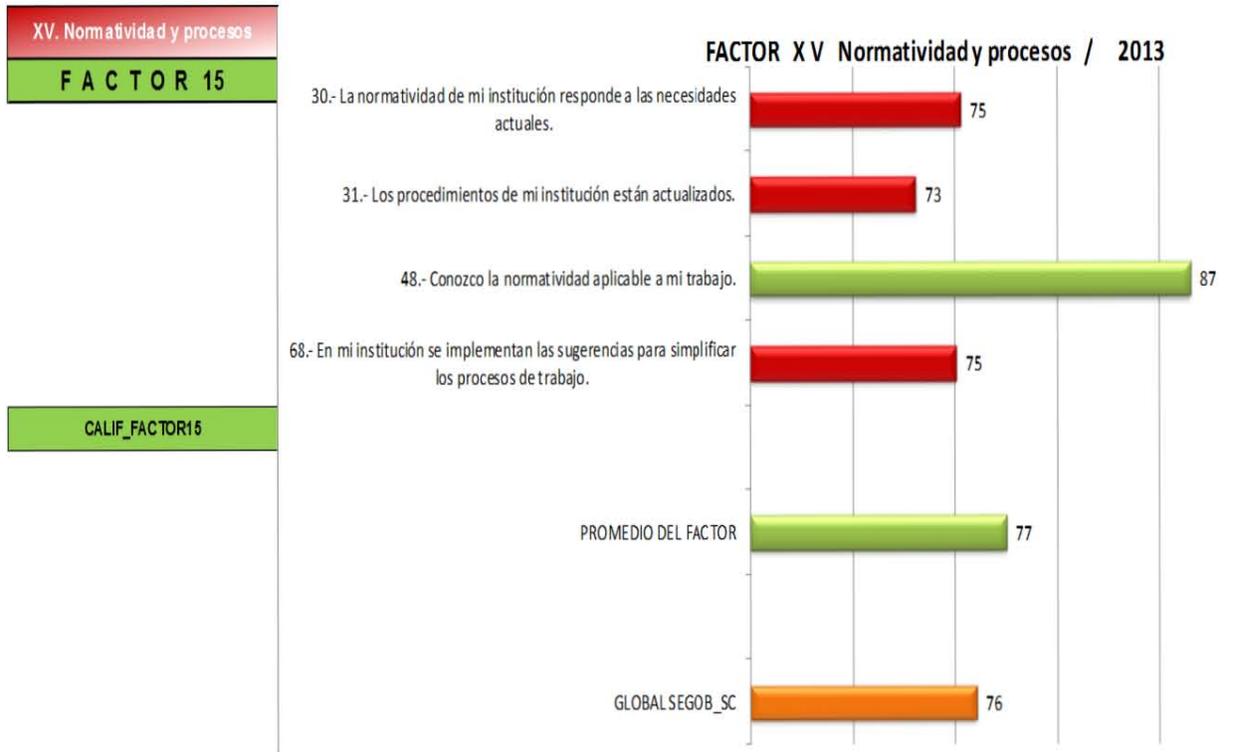
FACTOR 14

CALIF_FACTOR14



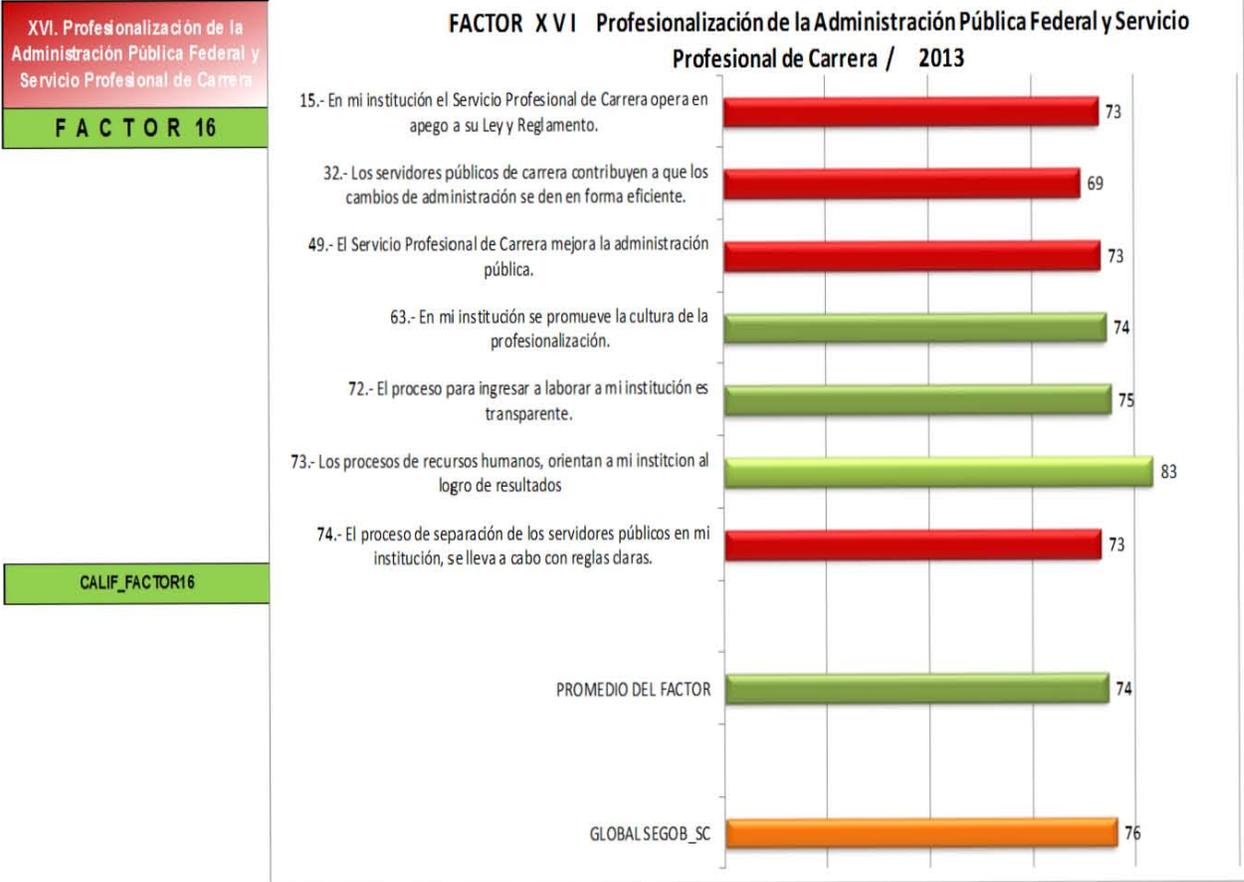
ANEXO 1

(15 DE 17)



ANEXO 1

(16 DE 17)



ANEXO 1

(17 DE 17)

XVII. Impacto de la encuesta en mi Institución

FACTOR 17

CALIF_FACTOR17

FACTOR XVII Impacto de la encuesta en mi Institución /



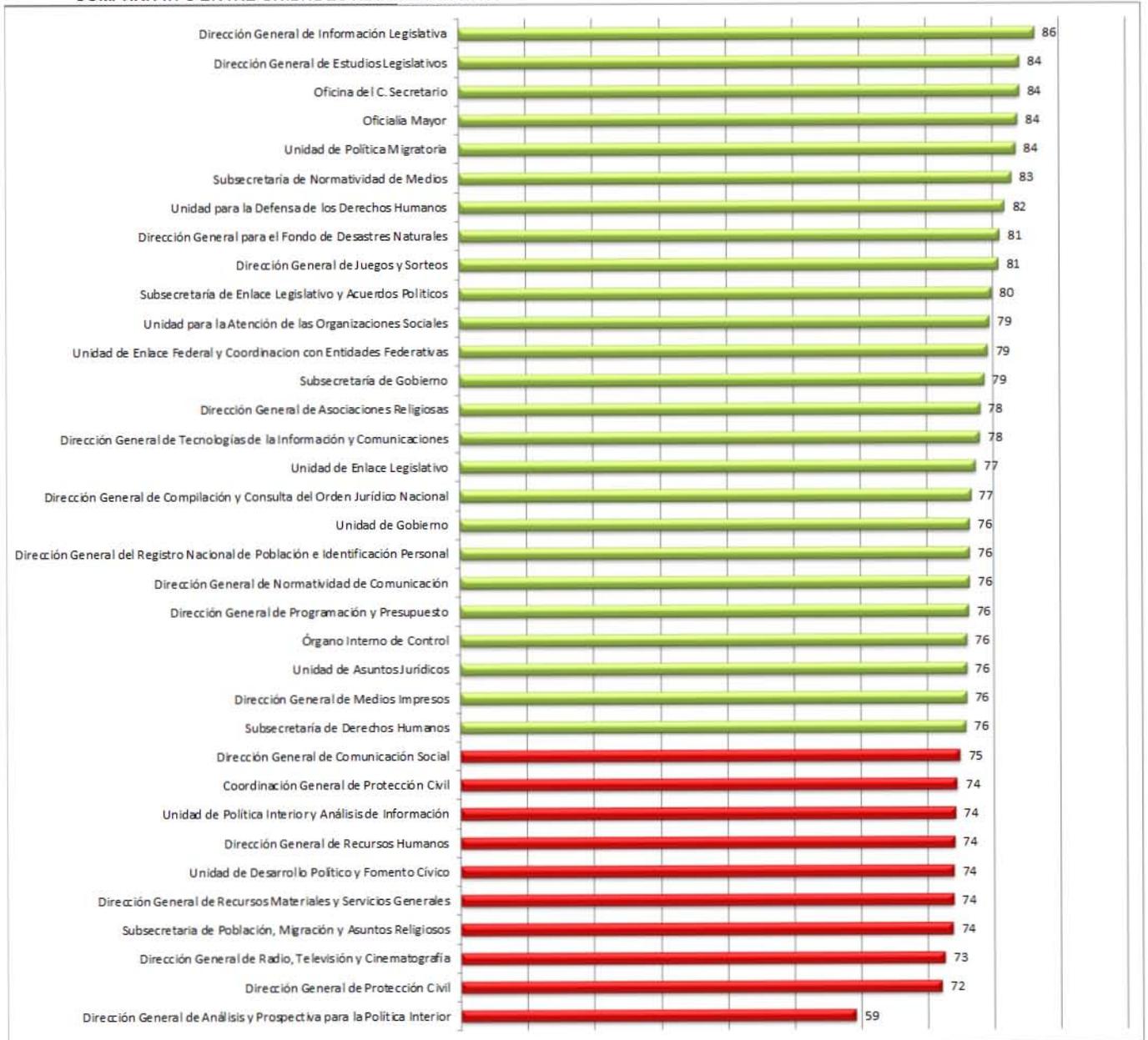
ANEXO 2

RESULTADOS DEL SECTOR CENTRAL



ANEXO 3

COMPARATIVO ENTRE UNIDADES ADMINISTRATIVAS



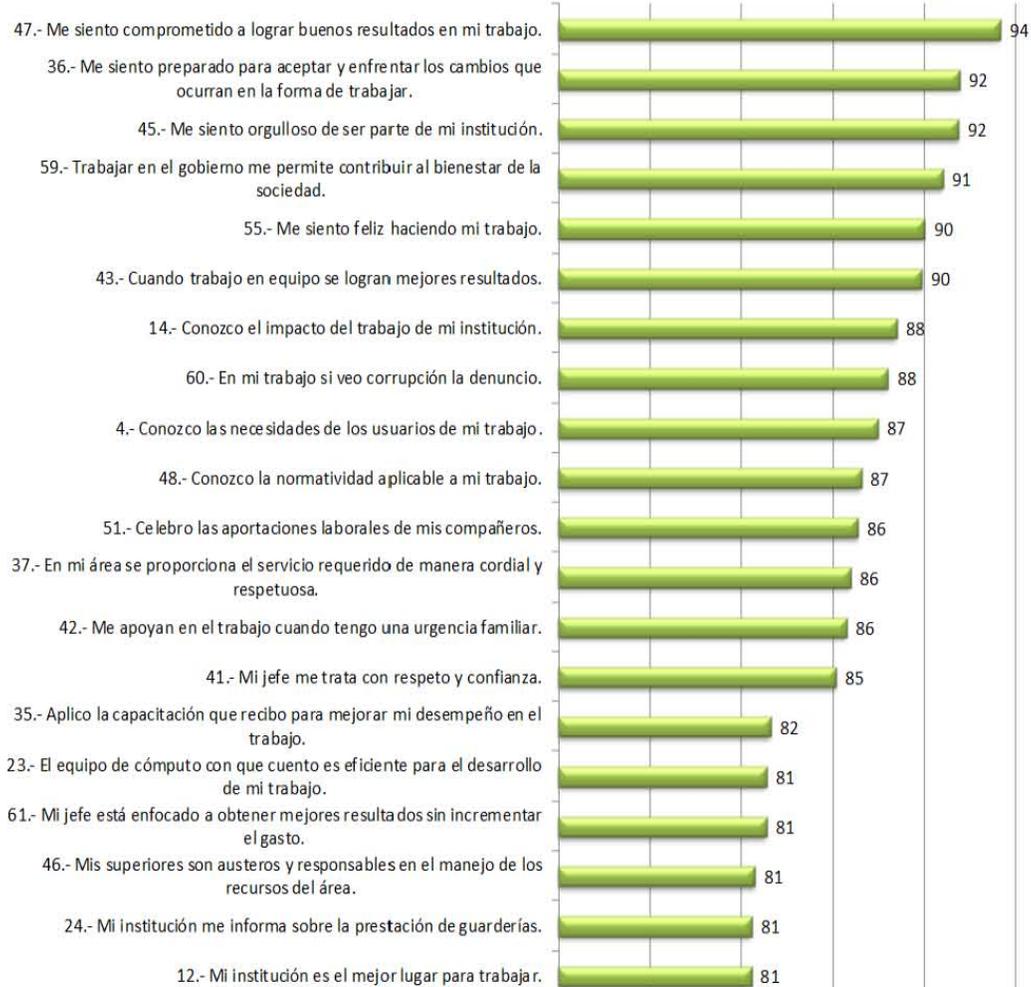
ANEXO 4

COMPARATIVO EN TRE SECRETARÍAS DE ESTADO



ANEXO 5

REACTIVOS MEJOR CALIFICADOS DE SEGOB / 2013

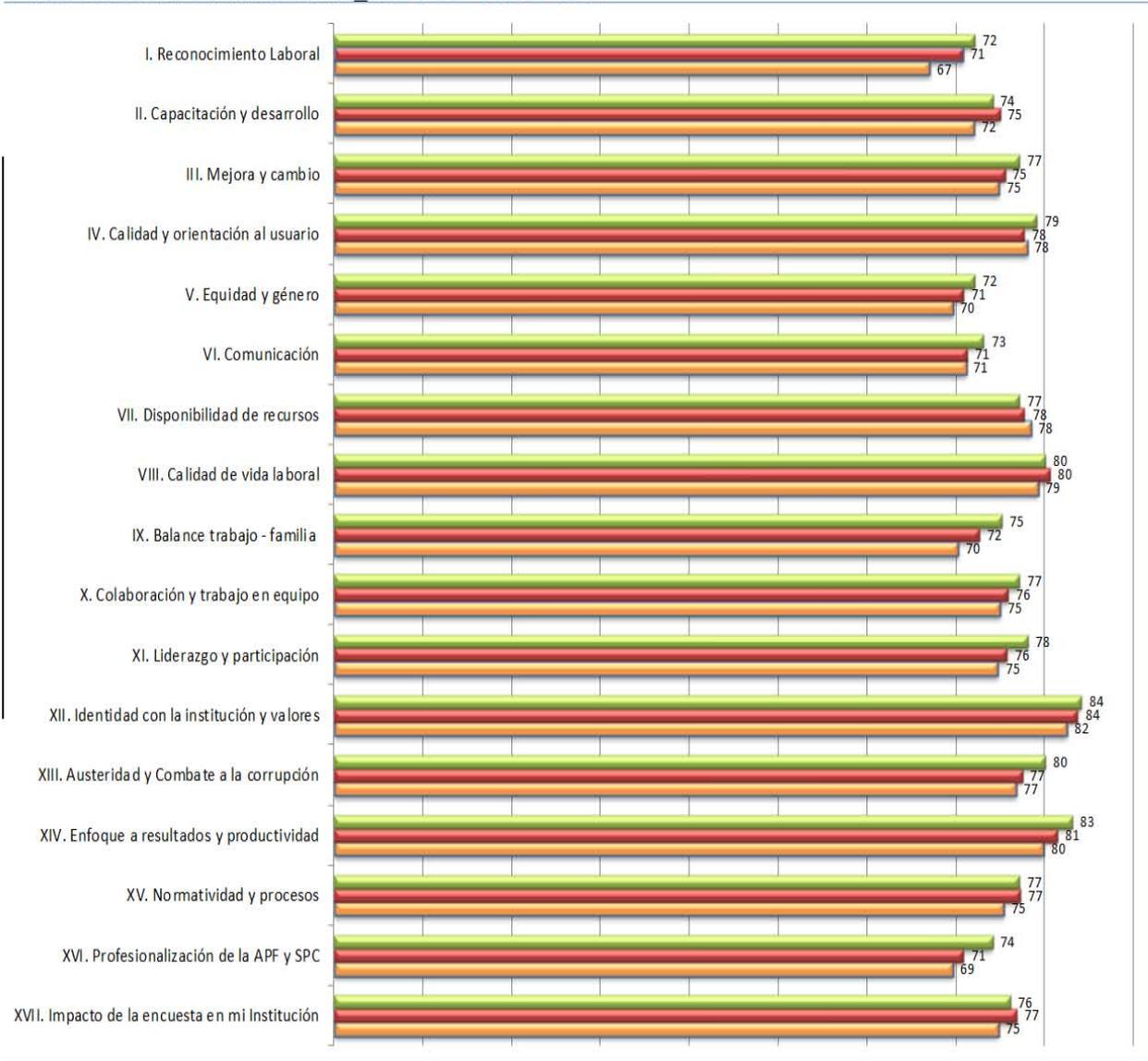


ANEXO 6



ANEXO 7

COMPARATIVO ECCO SEGOB SC 2011 - 2012 - 2013



Bibliografía

1. Alles, Martha, "Rol del Jefe, ¿cómo ser un buen jefe?", Editorial Granica, Edición, 2007, 2008 y 2009.
2. Banco Interamericano de Desarrollo, Escuela Interamericana de Administración Pública, Fundación Getulio Vargas, "Administración de Empresas Públicas", Volumen I, Editorial Limusa, Edición 1983.
3. Cantú Delgado Humberto, "Desarrollo de una cultura de calidad", Editorial McGraw Hill, Edición 2001.
4. Chiavenato Idalberto, "Introducción a la Teoría General de la Administración", Edit. McGraw Hill, 7ª Edición.
5. Davenport, Thomas O., "Capital Humano. Creando ventajas competitivas a través de las personas", Ediciones Deusto, Edición 2006.
6. Deutsch, Karl W, "Política y Gobierno", Fondo de Cultura Económica.
7. Evans James R., Lindsay William M., "Administración y Control de Calidad", Editorial Thompson, 6a. Edición.
8. Jiménez Castro, Wilburg, "Administración Pública para el Desarrollo Integral", Editorial Limusa, 3ª. Edición 1987
9. Lebow, Rob, "La clave de la productividad empresarial", Panorama Editorial, Edición 1995.
10. McCann, Ron, "El placer de servir con calidad", Editorial Pax México, Edición 1991,
11. Mintzberg Henry, Quinn James Brian, "El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos", 2ª. Edición, Edit. Prentice Hall.
12. Mosher y Cimmino, "Ciencia de la Administración", Editorial RIALP, Edición 1961.
13. Münch - García, "Fundamentos de Administración", Edit. Trillas, 8ª Edición 2009.
14. Reyes Ponce Jesús, "Administración Moderna", Limusa Noriega Editores, Edición 2001.
15. Rosenbaum, Bernard L., traducción Zavatosky E. María Elena, "Cómo motivar a los empleados de hoy", Editorial, McGraw Hill, Edición 1992.
16. Sayles, Leonard R. y Strauss, George, "El Comportamiento Humano en las Organizaciones", Editorial Prentice Hall, 1966.
17. Sprenger Reinhard K., "El mito de la motivación", Editorial Díaz de Santos, Edición 2002
18. Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional", Editorial Pearson, 10ª. Edición 2004.
19. Turcotte, Pierre R., "Calidad de vida en el Trabajo", Editorial Trillas, Edición 1986.
20. Werther William B. y Davis Ketih, "Administración de Personal y Recursos Humanos", Editorial McGraw Hill, 5a. Edición 2000.

Fuentes de información

1. Cámara de Comercio de los Estados Unidos de América, “*The Balanced Program*”, 1986.
2. <http://calidad.pucp.edu.pe/el-asesor/calidad-significado-e-importancia#sthash.xFd8Jwi6.dpbs>
3. <http://intranet.segob.gob.mx/upLoad/DOCUMENTOS/RESULTADOSDELAECCO2013.pdf>
4. <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-estilos-de-liderazgo/>
5. http://www.gobernacion.gob.mx/es_mx/SEGOB/Antecedentes_historicos
6. http://www.gobernacion.gob.mx/es_mx/SEGOB/Atribuciones
7. http://www.gobernacion.gob.mx/es_mx/SEGOB/Para_ciudadanos
8. <http://www.rae.es>
9. <http://www.spc.gob.mx>
10. <http://www.trabajaen.gob.mx/info/leySPC.pdf>
11. http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas036/ENSAYO3-36.pdf
12. Ley del Servicio Profesional de Carrera, última reforma (DOF 09/Ene/2006).