



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

56  
2eg.

PRINCIPALES FACTORES QUE  
DETERMINAN LA EFICIENCIA  
ADMINISTRATIVA EN UNA UNIDAD  
DEPARTAMENTAL DEL I.S.S.S.T.E.

T E S I S

Que para obtener el título de:

**Licenciado en Ciencias Políticas y  
Administración Pública**

P R E S E N T A :

Paula Berenice Verján  
Vargas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

México, D. F.

1993.



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

---

INDICE

PAG.

INTRODUCCION ..... 7

PRIMERA PARTE. LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DE LA FEDERACION..12

CAPITULO I. ESTRUCTURA BASICA Y PRINCIPALES ASPECTOS EN TORNO A  
LOS TRABAJADORES AL SERVICIO FEDERAL.....13

1.1. EL ESTADO Y LA ADMINISTRACION PUBLICA.....14

1.1.1. ESTRUCTURA BASICA DEL ESTADO MEXICANO.....15

1.1.2. CONCEPTO DE ADMINISTRACION PUBLICA.....16

1.1.3. ESTRUCTURA ACTUAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA  
FEDERAL.....17

1.2. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL PUBLICO.....19

1.2.1. CONCEPTO Y GENERALIDADES.....19

1.2.2. LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN EL AMBITO -  
GUBERNAMENTAL.....22

1.3. LA ORGANIZACION BUROCRATICA .....27

1.3.1. CONCEPTO Y CARACTERIZACION GENERAL.....28

SEGUNDA PARTE. EL ISSSTE Y LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA EFICIENCIA  
DEL TRABAJADOR EN UNA UNIDAD DEPARTAMENTAL..... 34

CAPITULO II. EL ISSSTE. ORGANISMO DESCENTRALIZADO DE LA ADMINISTRACION  
PUBLICA Y SU ESTRUCTURA INTERNA..... 35

II.1. ANTECEDENTES GENERALES..... 37

II.3. ESTRUCTURA ORGANICA..... 38

---

---

11.3.1. LA SUBDIRECCION GENERAL MEDICA. PRINCIPALES -- ATRIBUCIONES Y ORGANIGRAMA .....	40
11.4. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA SUBDIRECCION GENERAL MEDICA.....	42
11.4.1.OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES.....	42
11.4.2.ESTRUCTURA ORGANICA.....	44
11.4.3.ESTRUCTURA DE PUESTOS.....	46
<b>CAPITULO III. <u>FACTORES RELATIVOS A LA ASIGNACION E INCORPORACION</u> <u>DE PERSONAL</u>.....</b>	<b>48</b>
111.1.FUNCIONES QUE INTEGRAN EL PROCESO DE ADMISION:.....	50
111.1.1.EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION EN EL CASO - ESPECIFICO.....	53
111.1.2.NOMBRAMIENTOS Y TIPO DE CONTRATACIONES (CASO ESPECIFICO).....	59
111.1.3.LA INDUCCION AL PERSONAL (CASO ESPECIFICO)..	63
111.1.3.1.APLICACION DEL CATALOGO DE PUESTOS..	66
<b>CAPITULO IV. <u>FACTORES RELATIVOS A LA ORGANIZACION Y SISTEMAS DE</u> - <u>TRABAJO</u>.....</b>	<b>70</b>
IV.1.PROGRAMAS DE TRABAJO.-DEFINICION DE OBJETIVOS Y -- METAS.....	72
IV.1.1.LA PROGRAMACION DEL TRABAJO EN EL CASO ESPE- CIFICO.....	75
IV.2. INTEGRACION DE EQUIPOS LABORALES.....	77
IV.2.1.SUS ALCANCES O LIMITACIONES (CASO ESPECIFICO).	80
IV.3.LA MOVILIDAD INTERNA DEL PERSONAL.....	84
IV.3.1.LA MOVILIDAD EN EL CASO ESPECIFICO.....	86

---



---

CAPITULO V. <u>FACTORES RELATIVOS A LA FUNCION DIRECTIVA Y LOS</u> --	
<u>MECANISMOS DE MOTIVACION</u> .....	87
V.1.EL PAPEL DEL LIDER EN LA DIRECCION DE PERSONAL.....	91
V.1.1.LA FUNCION DIRECTIVA EN EL CASO ESPECIFICO.....	96
V.2.LAS RELACIONES HUMANAS Y LA COMUNICACION.....	101
V.2.1.EL CASO ESPECIFICO.....	105
V.3.SISTEMAS DE INCENTIVOS.....	110
V.3.1.LA APLICACION DE INCENTIVOS (CASO PRACTICO).....	114
<u>RECAPITULADO DE SUGERENCIAS</u> .....	120
<u>CONCLUSIONES GENERALES</u> .....	127
<u>ANEXOS</u> .....	134
<u>BIBLIOGRAFIA</u> .....	146

---

---

## INTRODUCCION

Fortalecer, impulsar y elevar la eficiencia administrativa de los organismos que conforman el sector público, ha sido una de las apremiantes tareas que el gobierno del actual régimen se ha propuesto con cuidadoso empeño; con el objeto de garantizar la oportuna y adecuada prestación y oferta de bienes, productos y servicios, por los cuales la creciente población de nuestro país ha de satisfacer sus necesidades y demandas básicas.

Por tales motivos, las políticas nacionales que nos rigen en el presente han hecho énfasis en la importancia de contar con una participación más consciente, entusiasta y responsable de los servidores públicos sobre el ejercicio de sus atribuciones; ya que éstos son quienes constituyen, más que cualquier otro recurso, los medios para alcanzar y/o dar cumplimiento a los planes y programas trazados en el marco de la Administración Pública Federal.

Concierne al área de administración de personal público, no sólo el logro de estos objetivos, sino además obtener el máximo aprovechamiento de los recursos humanos con que se cuenta en el sector gubernamental, mediante su adecuado desenvolvimiento y satisfacción laboral.

No obstante, con frecuencia los sistemas y esquemas de organización que operan al interior de muchos organismos tienden a obstruir la asignación idónea de personal donde más se necesita y los recursos financieros a menudo se destinan a áreas de otra índole, frenando así el desarrollo y equidad en lo que se refiere al manejo y administración de personal, generándose con ello serias desigualdades e incongruencias entre la estructura orgánica y sus programas de trabajo, o bien ante el requerimiento de personal calificado contra los bajos niveles de sueldo ofrecidos, por citar algunos casos.

---

De ahí entonces que el empleado al servicio federal suele mostrar muchas veces una actitud de apatía o bajo interés por su trabajo, no obstante que a la vez se aferra al mismo, no por otra cosa, sino por constituir este su principal o quizá su única fuente de ingresos, mientras que su trabajo pareciera ser una carga pesada, difícil de soportar a cambio de su sueldo, y por supuesto que no significa para él una base para su desarrollo o autorrealización, y menos aún lo traduce en una aportación en beneficio de la sociedad, que por tanto le ofrezca cierta satisfacción o le motive para participar con mayor eficiencia.

Ante tales consideraciones, es necesario hacer énfasis en aquellos factores que condicionan la eficiencia y rendimiento laboral de los trabajadores, a fin de lograr su mayor aprovechamiento y desarrollo en bien propio y de los organismos a los que prestan sus servicios, procurando observar y advertir los peores de la burocratización y estimulando a éstos a dar lo mejor de sí mismos, mediante los diversos mecanismos que la administración ofrece, tales como; la capacitación, el reconocimiento, los ascensos, etc. a fin de contar con mayores posibilidades de cubrir con calidad y eficiencia las demandas de trabajo.

Para verificar el grado de existencia de los factores antes citados y sus repercusiones en el ámbito del gobierno federal, el contexto del trabajo que a continuación presentamos, se aborda en relación a un organismo descentralizado del sector paraestatal, avocado al cuidado y atención de la salud, la seguridad y bienestar social de la población trabajadora y su núcleo familiar, es decir, de quienes sirven al Estado, en otras palabras nos estamos refiriendo al ISSSTE, aunque específicamente el análisis a desarrollar aquí, se describe tomando como modelo una Unidad Departamental de la Subdirección General Médica de la misma Institución, señalándose como período de referencia a dicha investigación, los años 1989 y 1990.

---

Dicha Unidad Administrativa se avoca al manejo y administración de los recursos humanos que integran la Subdirección General Médica, con objeto de proveer de manera satisfactoria los recursos idóneos para el logro de los objetivos y programas de trabajo definidos.

Partiendo de este contexto, el objetivo que se plantea en la Investigación consiste en: observar, describir y caracterizar de manera objetiva y práctica las principales causas y efectos que se generan en torno a la eficiencia del servidor público y los principales factores que condicionan su rendimiento y actitud hacia el trabajo, a fin de que una vez identificados, reconocidos y analizados tales factores, se ofrezcan entonces las alternativas para que el área de trabajo en cuestión, desarrolle cuidadosamente los planes de trabajo y estrategias que permitan reforzar aquellos aspectos más frágiles o sobresalientes en cuanto a la administración de personal o bien se procure eliminar aquellos errores administrativos en que se hubiere incidido con mayor frecuencia, antes que sigan creciendo y puedan redundar en desventajas no sólo para el servidor público, sino para la organización y la población que requiere de los servicios que esta última le otorga.

Como principales hipótesis que se plantean previamente al desarrollo de este trabajo, exponemos las siguientes:

- El trabajador desarrollará su máxima eficiencia cuando vea su trabajo como algo más que un medio de subsistencia económica y cuando sienta que éste representa una oportunidad de realizarse íntegramente como persona, capaz de asumir responsabilidades y aportar algún beneficio y sobretodo como efecto motivador, cuando sienta que existe un reconocimiento o valoración a su esfuerzo.
- A mayor estabilidad y eficiencia en los sistemas de trabajo, estilos de liderazgo y manejo de incentivos, mayor también la motivación y el compromiso del servidor público para incrementar su rendimiento y eficiencia administrativa.

---

Tales argumentos trataremos de comprobar o disprobar como factores constantes a lo largo de este trabajo y se expondrán entre las resultantes al final de la investigación.

El presente trabajo de tesis consta de dos partes, estructuradas de la siguiente manera; la primera se refiere a los trabajadores al servicio de la Federacion y se integra por un capítulo relativo a la estructura básica y principales aspectos en torno a los servidores públicos, en el se desarrolla el fundamento teorico del que habra de partir la labor de campo, tomando como base la exposicion de temas de relevante importancia como son; el Estado y la Administración Pública, la administración de personal público, la organización burocrática y la eficiencia administrativa, entre otros.

La segunda parte se refiere concretamente al ISSSTE y los factores que determinan la eficiencia del trabajador en una Unidad Departamental, y consta de cuatro capítulos. el primero , es decir el segundo de la tesis, se refiere a la descripción de la estructura y organización interna del ISSSTE y específicamente de la Subdirección General Médica y del Departamento de Recursos Humanos, ya que sobre esta área se asienta el desarrollo de los subsecuentes capítulos. Cabe señalar que con objeto de hacer más fluida la lectura de este documento algunos incisos tales como, el marco jurídico y el organigrama general del ISSSTE, se ubicaron como anexos en la parte final del mismo.

En el capítulo tercero, entramos ya en materia de los factores que condicionan la eficiencia del trabajador, por lo que se refiere a los aspectos de admisión e incorporación de personal, teniendo como finalidad la identificación, análisis o valoración de algunas condicionantes tales como; ¿cuáles son los sistemas de selección, contratación e inducción al personal y de que manera estos han repercutido en el desempeño laboral de los empleados que integran el Departamento de Recursos Humanos del organismo citado?.

---

Es importante señalar, que para tal fin la información fue recopilada mediante entrevistas, observación directa y un Cuestionario para fines estadísticos que aportó suficientes datos de interpretación, habiéndose aplicado al 80% de los trabajadores de la Unidad Departamental y abarcando tres temas básicos concernientes al desarrollo de los últimos capítulos de la tesis (3o., 4o. y 5o.).

El 4o. capítulo, relativo a la organización y los sistemas de trabajo; hace referencia a aspectos tales como; el diseño de programas de trabajo, la definición de objetivos y metas, la asignación y distribución de cargas de trabajo, la integración de equipos laborales, la movilidad interna y la rotación de personal, etc., pretendiendo con ello observar si los sistemas de trabajo responden a las necesidades de la organización y en qué grado todo ello repercute en la actitud del empleado hacia su trabajo.

En el 5o. y último capítulo se hace referencia a la función directiva y los mecanismos de motivación; observándose aquí el papel tan importante que atañe al funcionario público a cargo de la dirección de personal, así mismo el nivel de comunicación y las relaciones humanas que se generan; los sistemas de incentivos aplicados en favor de los trabajadores, etc., con objeto de identificar en forma objetiva, ¿qué tanto estos factores constituyen un aliciente para el trabajador o le impulsan a elevar su nivel de eficiencia o el interés por su trabajo?, o bien determinar en cada punto ¿a qué se debe la actitud del servidor?

Finalmente se presenta un apartado de anexos, en el cual se incluye el Cuestionario para Fines Estadísticos antes citado, junto con su diseño de interpretación, algunas estadísticas de población del ISSSTE, así como el marco jurídico y organigrama general del mismo Instituto.

---

PRIMERA PARTE

"LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DE LA FEDERACION"

---

## CAPITULO I



---

## CAPITULO I "ESTRUCTURA BASICA Y PRINCIPALES ASPECTOS EN TORNO A LOS TRABAJADORES AL SERVICIO FEDERAL"

En razón de la importancia que reviste el desenvolvimiento y desarrollo laboral de los trabajadores al servicio de la federación y en virtud de su intervención en la función pública de nuestro Estado, es preciso partir de una concepción básica respecto a los elementos que regulan y determinan su acción, sobre los cuales se plasma el resultado de su desempeño, y nos referimos al Estado y la Administración Pública, ya que no es posible concebir al Servidor Público sin la existencia de la Administración Pública, ni a ésta última sin la existencia del Estado.

### 1.1.- "EL ESTADO Y LA ADMINISTRACION PUBLICA"

El Estado viene a conformar la base de la organización social y se erige como un ente regulador de su administración. Consolida en sí mismo a la sociedad bajo los principios de soberanía y unidad nacional, con base en una normatividad jurídica propia tendiente a la satisfacción de bienes comunes.

Se le puede concebir como una ordenación política, jurídica y administrativa, por medio de la cual se ejerce la soberanía y el poder de dominación sobre el conjunto de individuos que se han asentado en un territorio determinado.

Existen diversas formas de concebir al Estado, entre las cuales se distingue la siguiente definición expuesta por Wilburg Jiménez Castro: "El Estado es una y la primera persona jurídica y como tal sujeto de derechos y deberes; una corporación ordenada y organizada política, jurídica y administrativamente que personifica a la comunidad humana que constituye la nación, la cual está asentada en un territorio

propio. Es poseedor de un poder superior originario y jerarquizado, el cual utiliza para gobernar al pueblo, para ejercer la soberanía nacional y para hacer que prevalezca el interés general sobre los intereses particulares".<sup>1</sup>

En función de su naturaleza como ente jurídico y administrativo, el Estado induce al cuidado y comportamiento de los asuntos públicos que conciernen a la nación, haciendo posible demarcar la participación que atañe tanto a los organismos que conforman su estructura gubernamental, como a los elementos humanos que laboran al servicio de la Federación.

#### I.1.1.- "ESTRUCTURA BASICA DEL ESTADO MEXICANO"

Las esferas del gobierno mexicano se conforman en tres niveles: Federal, Estatal y Municipal. Los Estados de la Federación adoptan la misma forma de gobierno que el Estado Federal y como base de su división territorial y de su organización política y administrativa, tienen al Municipio Libre.

Las funciones de nuestro Estado se regulan e integran conforme a las facultades conferidas a los tres poderes de la Federación; Legislativo, Ejecutivo y Judicial, ello implica la separación de los órganos del gobierno de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y a su área de competencia.

El Poder Legislativo se deposita en el Congreso General conformado por dos Cámaras, la de Diputados y la de Senadores. También se prevee la instalación de una Comisión Permanente durante los periodos de receso del Congreso.

(1) Jiménez Castro Wilburg. "Administración Pública para el Desarrollo Integral". p.121.

El Poder Judicial comprende el tutelaje de orden jurídico y atiende a la prevención y resolución de asuntos de índole judicial o contencioso que se susciten entre los ciudadanos, y entre éstos con el Estado. Los órganos que conforman su estructura son; la Suprema Corte de Justicia de la Nación, los Tribunales Colegiados y Unitarios de Circuito, los Juzgados y Tribunales del Distrito y de los territorios federales.

El Poder Ejecutivo Federal se deposita en una sola persona que es el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos, lo que hace de nuestro sistema de gobierno un régimen presidencial, ya que la titularidad del poder recae sobre el Jefe del Ejecutivo con un carácter unipersonal, el cual asume la dirección del orden político y administrativo del Estado. Sin embargo la función ejecutiva es mas bien de carácter administrativo y para el despacho de los asuntos que conciernen a la rama administrativa del gobierno, el Poder Ejecutivo materializa su acción a través de los Organismos y Dependencias que integran la Administración Pública Federal.

Para el logro de sus atribuciones, el Ejecutivo requiere numerosas acciones, estructuras y procesos administrativos que permitan regular el funcionamiento y la actividad del gobierno, y es aquí donde nos enfocaremos ahora hacia lo que constituye la Administración Pública.

### 1.1.2.-"CONCEPTO DE ADMINISTRACION PUBLICA"

El concepto de Administración Pública puede ser entendido en diversos sentidos, ya sea de acuerdo a la naturaleza de sus funciones, sus objetivos o sus estructuras orgánicas, o bien conforme a consideraciones sociales, políticas o jurídicas. Sin embargo, su definición más usual le designa como la rama ejecutiva del gobierno por medio de la cual se ejercen o materializan las políticas del Estado. También se le pudiera entender como el conjunto de actividades, sistemas, procedimientos y órganos mediante los cuales se coordina y dirige la función ejecutiva del gobierno.

El estudio de la Administración Pública no se restringe únicamente al aspecto normativo o técnico en razón de su operatividad, métodos o instrumentos de trabajo, sino que también se define en función de sus estructuras y esquemas de organización, designándose por tanto como "el conjunto de organismos que conforman la rama ejecutiva del gobierno"<sup>2</sup> como principal instrumento para aplicar la política económica y social del país, por esto también a menudo se usa el concepto de Administración Pública al referirse al Organismo que agrupa a todas esas Dependencias o Entidades Gubernamentales, tanto a nivel federal como estatal y municipal.

### I.1.3. --"ESTRUCTURA ACTUAL DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL"

Su organización y estructura está conformada de acuerdo a dos amplios sectores; la Administración Pública Centralizada y la Paraestatal, a través de las cuales se integran el conjunto de entidades, organismos y Dependencias del Ejecutivo Federal.

Actualmente<sup>3</sup> la Administración Pública Centralizada se compone por los siguientes Organos o Dependencias; la Presidencia de la República, la Procuraduría General de la República, la Procuraduría General de Justicia del D.F., el Departamento del Distrito Federal y 18 Secretarías de Estado<sup>4</sup>:

- 1-Hacienda y Crédito Público (SHCP)
- 2-Programación y Presupuesto (SPP)
- 3-Energía Minas e Industria Paraestatal (SEMIP)
- 4-Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)
- 5-Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH)
- 6-Pesca (SEPESCA)
- 7-Comunicaciones y Transportes (SCT)

(2) Carrillo Landeros Ramiro.-Metodología y Administración. p.114.

(3) Entiéndase este término respecto al periodo 1988 a 1990.

(4) Diario Oficial de la Federación del 3 de Septiembre de 1982.

- 8-Turismo (SECTUR)
- 9-Educación Pública (SEP)
- 10-Trabajo y Previsión Social (STPS)
- 11-Salud (SS)
- 12-Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE)
- 13-Relaciones Exteriores (SRE)
- 14-Gobernación (SG)
- 15-Reforma Agraria (SRA)
- 16-Defensa Nacional (SDN)
- 17-Contraloría General de la Federación (SECOGEF).
- 18-Marina (SM).

La Administración Pública Paraestatal se integra por las siguientes Entidades; Organismos Descentralizados, Empresas de Participación Estatal, Instituciones Nacionales de Crédito, Organizaciones Auxiliares de Crédito e Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas, y Fideicomisos.

Para regular la operación y funcionamiento de las Entidades Paraestatales, la Administración Pública ha adoptado un sistema de Sectorización Administrativa mediante el cual todas las Secretarías de Estado, salvo las de Marina y Contraloría General de la Federación, se constituyen como coordinadoras o cabezas de sector, al igual que el Departamento del Distrito Federal, y a través de ellas se agrupan, regulan y coordinan cada una de las entidades, dependiendo de su esfera de competencia, sus objetivos, atribuciones y funciones.

Sobre la base de esta esquematización general pudieramos decir que es así como queda comprendida toda la estructura y campo de acción que se atribuye a la Administración Pública Federal.

Para los efectos del presente trabajo unicamente centraremos nuestra atención en un organismo descentralizado que por su afinidad entre

objetivos, funciones y esfera de competencia forma parte del Sector Salud, y nos referimos al ISSSTE, aunque cabe advertir que esta institución no está sujeta a control presupuestal por parte de la Dependencia Coordinadora de Sector, ya que se constituye como organismo autónomo y su patrimonio se integra con las aportaciones de los trabajadores al servicio del Estado, los organismos incorporados a su régimen y las aportaciones del Gobierno Federal.

Pero antes de continuar refiriéndonos a este organismo, es preciso exponer algunos conceptos de relevante importancia en torno al tema a desarrollar en esta exposición, ya que entre los aspectos administrativos más complejos del Sector Público están los que conciernen a la Administración de Personal y la eficiencia del servidor público.

## 1.2.- "LA ADMINISTRACION DE PERSONAL PUBLICO"

Obedeciendo a la amplia estructura y esquemas de organización de la Administración Pública Federal, es evidente que de ella derivan una extensa diversificación de funciones que en forma coordinada y sistemática es necesario realizar para el logro de los objetivos y políticas trazadas por el gobierno, y puesto que en toda la gestión gubernamental el recurso más valioso e indispensable para conducir y llevar a cabo estas actividades es el elemento humano, de ahí la importancia de centrar ahora nuestro estudio en lo que constituye la Administración de Personal.

### 1.2.1.- CONCEPTO Y GENERALIDADES

La Administración de Personal se define como "el empleo de los individuos con el objeto de alcanzar los fines de la administración, en la forma más eficiente y económica posible, y con mayor grado de

desenvolvimiento individual"<sup>5</sup>.

A la Administración de Personal se le atribuye la responsabilidad de obtener el mayor aprovechamiento posible de los recursos humanos que laboran en el sector público, de modo que la eficiencia en la gestión de los asuntos que conciernen al gobierno depende primordialmente de la capacidad, la aptitud y la actitud de las personas empleadas. Es decir, que para obtener resultados satisfactorios se requiere que el personal no sólo sea competente sino que además esté dispuesto a dar su mejor esfuerzo en bien del servicio público.

Para ello es importante observar cómo es el proceso de selección, integración y dirección mediante el cual habrán de participar las personas en las tareas gubernamentales y así mismo considerar los medios de motivación que se han de aplicar con objeto de estimularles hacia un desempeño eficiente de su trabajo, ya que no es posible manejarles mediante meros reglamentos, procedimientos o esquemas, de ahí que muchos autores sugieren no perder de vista el lado humano de la organización, a fin de no poner en juego su funcionamiento eficaz.

Inicialmente las funciones que correspondían al área de Personal prácticamente se centraban en tres labores básicas: contratar gente, dar término a su contratación o relación laboral y tomar el tiempo de labores sobre los horarios y turnos fijados, cuando más, se incluyó quizá la elaboración de la nómina de pago. Estas funciones de oficina iniciales fueron ampliándose a medida que se reconocieron también los beneficios que aportan otras funciones derivadas de la Administración de Personal tales como: las relaciones humanas y laborales, la capacitación y desarrollo, los procesos escalafonarios, incentivos y motivación al personal, manejo de prestaciones, comunicación, organización social, autoridad, liderazgo, etc.

(5) Pfifner, en Duhall Krause M. "La Administración de Personal en el Sector Público", p. 17.

Actualmente la Administración de Personal es comunmente definida con especial referencia a los problemas de las relaciones humanas en el trabajo y centra su atención en desarrollar y mantener el más alto nivel posible de eficiencia y moral del personal, así como de motivación, procurando estimular el entusiasmo, el trabajo en equipo, la satisfacción personal, y la identificación del trabajador con los objetivos de la organización, en resumen su labor esta encaminada a lograr un nivel optimo de eficiencia y productividad.

Pero para el logro de éstos fines, el área de personal debe contemplar entre otros factores los siguientes :

- Una adecuada planeación y distribución de recursos humanos conforme a la estructura orgánica y a los objetivos de cada área, definiendo claramente las competencias de cada uno de los puestos integrantes.
- Un adecuado sistema de reclutamiento que permita seleccionar a los aspirantes más aptos para ocupar los puestos.
- Un sistema de promoción escalafonaria basado principalmente en los méritos de los trabajadores, su preparación académica o su experiencia.
- Un sistema retributivo justo, conforme a su función y desempeño.
- Un sistema de capacitación tendiente al desarrollo de personal y al mejoramiento de su preparación técnica, moral y/o profesional.
- Una adecuada motivación y comunicación que propicie el mejoramiento de las relaciones humanas y que estimule al personal a dar su mejor esfuerzo, brindandole a su vez una seguridad y atención mediante las prestaciones y servicios que tienden al bienestar propio y de su familia.

Cada uno de estos factores serán analizados más adelante de manera específica al referirnos en particular al caso de una área administrativa del ISSSTE, y por lo tanto constituirán el eje rector a lo largo de los capítulos posteriores.



Si bien la optimización del rendimiento y aprovechamiento de los recursos humanos es objeto de estudio y finalidad de la Administración de Personal, ello estará siempre supeditado a las limitaciones o disponibilidades de otros recursos interactuantes en la misma estructura, cuya intervención determinará o bien el logro de una mayor eficiencia encaminada al logro de los objetivos, o el deterioro de la misma sin el cumplimiento real de sus fines. Y ya que el factor de eficiencia es un elemento de gran valor para el campo de la administración de personal, trataremos ahora de exponer lo que significa tal concepto, dentro del contexto de este trabajo.

#### 1.2.2.- LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA EN EL AMBITO GUBERNAMENTAL.

Cuando se pierde de vista el fin último que persigue toda administración: "la consecución de los objetivos trazados por la organización", es fácil que se incurra en diversas fallas que a su vez propician el desorden, deterioro y desaprovechamiento de recursos, tiempo y esfuerzos, y en gran parte esto obedece a que no se han tomado en consideración algunos criterios derivados del concepto de eficiencia. ¿Pero que significa la eficiencia o como puede ser definida en el campo de la administración del gobierno?

Inicialmente el término "eficiencia" comenzó a utilizarse en el campo de la Ingeniería a fines del siglo pasado, para referirse a aspectos de producción y consumo de energía en las maquinarias. Posteriormente fué empleado por algunos precursores de la Administración Científica, enfocándose mayormente hacia las tareas y técnicas de trabajo operativas o mecánicas, la mano de obra y la organización del trabajo, Frederick Taylor iniciador de esta corriente, concebía a la eficiencia como "la relación entre la ejecución real y la ejecución tipo o estándar".<sup>6</sup> De igual manera Harrington Emerson adoptó los principios de

(6) Diccionario de Política y Administración Pública. -p. 458.

la gerencia científica, definiendo a la eficiencia en función de los logros entre lo realizado y lo que podría realizarse, más adelante Luther Gulick remarcó a la eficiencia como "axioma número uno en la escala de valores de la Administración".

No obstante algunos otros estudiosos como Herbert Simon y Dwight Waldo, han cuestionado la validez científica de la eficiencia como valor central aplicado a las ciencias sociales o al ámbito de los organismos públicos, ya que el criterio de eficiencia ofrece mayor precisión en una empresa comercial o alguna sociedad lucrativa, donde la unidad de medida o el común denominador bien puede ser el dinero, las ganancias, los ingresos y egresos etc., no así en una entidad del Estado, donde los objetivos pudieran orientarse hacia la prestación de un servicio de bienestar social o quizá al mejoramiento de la salud considerando como premisa o unidad de valor el esfuerzo humano realizado, el cual no propiamente es medible en términos monetarios o contables. De ahí que al considerar la dificultad natural que surge para cuantificar la eficiencia en aspectos administrativos tales como el rendimiento laboral, la prestación de un servicio, el desempeño de un trabajador, etc. se han tenido que utilizar como medidas de valor entre otros factores, el grado de cumplimiento de los objetivos trazados, las aptitudes y actitudes del empleado, así como los recursos utilizados para alcanzar ciertos fines.

Con todo, la eficiencia en nuestros días continúa señalándose como elemento básico a alcanzar por los organismos, sean públicos o privados procurando obtener el máximo aprovechamiento de los recursos empleados al menor costo y disminuyendo en lo posible los imprevistos.

Las nociones más comunes sobre este término implican la relación de los recursos utilizados contra los resultados producidos, para lograr un determinado fin.

(7) Luther Gulick, en Waldo Dwight, "Administración Pública", p. 449.

(8) Simon Herbert A. "El Comportamiento Administrativo", pp. 104-105.

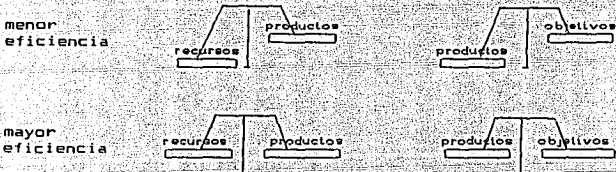
Duhalt Krauss explica la eficiencia administrativa en razón de dos aspectos básicos a confrontar:

- 1.- los recursos empleados contra los productos obtenidos.
- 2.- los productos obtenidos contra los objetivos trazados.

lo cual a manera de ecuación podría plantearse del siguiente modo:

$$\text{Eficiencia} = \frac{\text{recursos empleados vs productos obtenidos}}{\text{productos obtenidos vs objetivos trazados}}$$

En la medida que los productos obtenidos se apeguen a los objetivos trazados se podrá evaluar el nivel de eficiencia y entre más coincidan estos elementos mayor será la obtención de la misma.



Como puede observarse el criterio de eficiencia está estrechamente relacionado con la producción, los objetivos y los recursos, procurando mantener un balance óptimo entre tales factores.

Pero ¿cómo puede ser evaluado el nivel de eficiencia de un empleado?, algunos autores sugieren que para ello es preciso observar dos aspectos fundamentales en el individuo; por un lado que conozca bien su trabajo, es decir que sea apto para realizarlo, y por otro, que tenga una actitud correcta, con disposición para hacerlo de la mejor

manera. De ahí que un buen empleado no es sólo aquel muy competente en su trabajo, sino además uno que quiera hacerlo con el mejor empeño, no con desagrado, apatía o indiferencia, como si fuese una molesta tarea, pues por más que éste conozca su trabajo o tenga mucha experiencia, si su actitud no es correcta, su labor desmerecerá en gran medida, y de manera inversa quizá una actitud correcta puede compensar hasta cierto grado la falta de aptitud o puede llevarle a alcanzarla.

Para ilustrar estos conceptos respecto a la actitud del trabajador quisiera hacer mención de un conocido ejemplo que cita Duhalt Krauss en "La Administración de Personal en el Sector Público"<sup>9</sup> aludiendo a la respuesta que dieron dos albañiles al preguntarles que era lo que hacían en su trabajo; uno de ellos contestó: "pego ladrillos" y el otro: "estoy construyendo una Catedral". Que diferente perspectiva sobre su trabajo tenía cada uno. De igual modo en los organismos públicos suele haber muchos empleados que ante una pregunta como ésta, tal vez contestarían en forma similar: "me dedico a vaciar datos en la forma R-B con tres copias" etc., sin considerar que parte de su trabajo está encaminado a proporcionar atención y servicio al público, para la resolución de asuntos y trámites administrativos que finalmente son ingerencia del Estado, y que bien pudieran responder denotando un mayor orgullo por su trabajo o aspiración y satisfacción: "estoy contribuyendo a la prestación de un servicio público mejor", de esa manera seguramente la eficiencia del servidor público prosperaría en gran escala.

Por otro lado derivado de los conceptos de aptitud y actitud del empleado, para valorar su nivel de eficiencia laboral es necesario considerar también tres elementos básicos; la calidad, la cantidad y el tiempo utilizado para producir. Un trabajador eficiente deberá reunir las tres condiciones a la vez, ya que quizá tuviera calidad, pero si no cumple con el tiempo o la cantidad requerida ya no lo fue,

(9) Duhalt Krauss Miguel. Op.cit. p. 17.

del mismo modo que si a razón de la cantidad suprime la calidad o retrasa su entrega.

¿En que medida será posible lograr que el empleado no solo desee cumplir con su trabajo sino que esté dispuesto a poner en práctica su aptitud para desempeñarlo de la mejor manera?. He aquí uno de los grandes retos a enfrentar por la Administración de Personal Público.

La oposición al rendimiento o eficiencia laboral en el empleado toma muchas formas que se evidencian en él, desde aquellas actitudes apáticas, su resistencia pasiva, ausentismo, retardos, lentitud, incompetencia, etc.

La erradicación de tales posturas o actitudes adoptadas por el trabajador dentro de un organismo no es una tarea sencilla ni que pueda ser resuelta por unos cuantos pero si depende en gran medida de la participación y nivel de eficiencia que también presenten las áreas abocadas al manejo de recursos humanos.

Por ello se asume que una área de personal es eficiente en la medida en que obtiene el mejor aprovechamiento de los recursos humanos de que dispone para lograr sus objetivos y cumplir con las tareas encomendadas. Y para dar alcance a este propósito debe a su vez ofrecer por lo menos para el empleado una satisfacción y sentido de seguridad en su trabajo que le impulse hacia su superación personal y al desarrollo de su capacidad, iniciativa y participación, manteniendole en una adecuada posición con definidos niveles de jerarquía, autoridad y asignación de responsabilidades específicas, bajo definidos objetivos y en una remuneración justa.

La Eficiencia Administrativa viene a ser entonces la resultante de los esfuerzos aplicados, por un lado del empleado en el cumplimiento de

sus labores y por otro (más aún) de las organizaciones para impulsar el desarrollo y participación de los mismos, procurando generar en ellos el deseo y la capacidad para ejercer su trabajo de manera óptima.

### 1.3.- "LA ORGANIZACION BUROCRATICA"

Siguiendo con el tema del trabajador al servicio de la Federación, en este apartado se pretende destacar cuales son los principales aspectos, características y condiciones que se dan en torno al medio laboral en que se desenvuelve el trabajador dentro del sector público.

Hasta ahora hemos expuesto los conceptos relativos a la estructura administrativa del aparato gubernamental del Estado y la participación tan importante que atañe a la Administración de Personal, ya que en este campo los problemas relacionados con los recursos humanos son especialmente difíciles de resolver.

Sin embargo, más allá de los razonamientos teóricos a considerar, se observa en la práctica cierta patología dentro de los organismos públicos derivada de la incompatibilidad entre objetivos, valores y medios, los cuales inciden desfavorablemente en la conducta y perspectiva laboral, social y moral del elemento humano. Por no decir más respecto a tales factores, rasgos o características nos referimos sin duda a lo que algunos autores denominan el "fenómeno burocrático". Y ya que el tipo de organización burocrático es característico de los organismos de gobierno como el que nos ocupará más adelante, es necesario precisar en que consiste tal modelo, cuestionando si en realidad se han obtenido los fines que pretende o se han desviado en sentido opuesto, partiendo de la teoría de la eficiencia, como principio medular.

I.3.1.- CONCEPTO Y CARACTERIZACION GENERAL.

Generalmente cuando se habla de una "organización burocrática" de entrada se asocian estos términos a los organismos y dependencias del gobierno; aún en la definición que ofrece el Diccionario Enciclopédico se designa a la Burocracia como "la influencia excesiva de los funcionarios públicos en los negocios del Estado" o como "el conjunto de funcionarios públicos y la actividad que estos desempeñan"<sup>10</sup> Sin embargo cabe aclarar que un modelo burocrático puede existir también en un organismo privado, en una empresa comercial, eclesiástica, militar o de cualquier otro tipo.

Etimológicamente el término Burocracia está compuesto por dos vocablos que son: "Buro" (o Bureau en francés) traducido como mueble para escribir o escritorio, y "Kratos" o "Kracia" que significa poder o mando.<sup>11</sup>

Para definir a la organización burocrática se han empleado diversos conceptos y no existe una definición única o de validez universal que determine su significado en forma absoluta. Actualmente suele utilizarse en dos sentidos diametralmente opuestos al denotar sus características tanto positivas como negativas. En el último caso se trata de su referencia más popular y en cierto modo despectiva al describir aquellos aspectos como; el mundo del papeleo, su rutina excesiva, arbitrariedad, demoras, servilismo, espíritu oficinésco, etc. y en otro sentido más bien analítico para resaltar sus aspectos más favorables tales como; la idea de un sistema de organización estructural resultante de la desagregación funcional y de la división del trabajo, así como la creciente cuantificación de actividades o tareas colectivas a realizar.

(10) Diccionario Enciclopédico Espasa. Vol. I. p. p. 274 y 442.

(11) Ibidem. p. 274.

En esta última descripción de lo que es la Burocracia, queda incluida la teoría de Weber, por sus marcados conceptos de racionalidad y eficiencia, señalándole como el tipo ideal de organización, regulado sobre la base de una estructura legal o reglamentaria, implicando sistemas firmemente ordenados de subordinación y jerarquía oficial, y al cual le distinguen entre otros principios,<sup>12</sup> los que se resumen a continuación:

- Una dominación legal de la autoridad; definida a través de las leyes y reglamentos que regulan los derechos y obligaciones de los empleados
- Principio de jerarquía y subordinación; por el cual cada cargo inferior está bajo el control y supervisión de otro superior a él.
- Principio de la división del trabajo; asignándose las tareas y responsabilidades por grupos y áreas de competencia específica.
- Principio de especialización del empleado; donde la experiencia, la especialización y la capacidad son consideradas para obtener reconocimiento y derivan en un sistema de méritos y competencia.
- Principio de normatividad y registro; donde las políticas y normas a que ha de someterse la organización deben enunciarse por escrito y guardarse en archivo como medio de seguridad y ayuda para el futuro.
- Principio de separación entre el trabajador y los medios de producción, equipo o recursos administrativos, sin tener propiedad personal sobre los medios de producción ni sobre los productos.

Estas son en términos generales las características del sistema burocrático de Weber, quien lo sostiene como un modelo técnico y racionalmente superior y como la mejor alternativa para la sociedad moderna a fin de que ésta alcance su mayor grado de eficiencia.

(12) Weber Max. ¿Qué es la Burocracia?, pp. 9-12.



Es claro que de una u otra manera estos principios se mantienen vigentes hasta ahora en los organismos del gobierno y no es de negarse que en numerosos casos han aportado favorables resultados por su estricto sentido de orden, disciplina y equidad, donde la ley y la racionalidad sobresalen. Sin embargo estas características tan loables o al parecer tan positivas para la organización no son el "todo" de la burocracia, pues a la par con estos conceptos se advierten también una serie de elementos negativos o vicios que se han acarreado bajo el mismo sistema y que contrastan con la teoría de la eficiencia de Weber.

Pues en un sentido práctico, para nadie es de extrañar que en algún organismo público se observen en mayor o menor grado algunas (o todas) las características<sup>13</sup> en torno a la actividad burocrática, tales como:

- la rutina administrativa o el ritualismo establecido.
- el tortuguismo o lentitud en la resolución de asuntos.
- la evasión de responsabilidad y resistencia a los cambios.
- la sumisión a criterios de la autoridad superior, aunque éstos sean muchas veces contrarios a los principios y convicciones personales.
- el formulismo despótico, pedante y detallista, ignorante de la realidad.
- el excesivo recelo por apegarse a la reglamentación y el papeleo etc.

Siendo éstos, algunos de los factores más reconocidos que desafortunadamente se aluden hacia el servidor público y que para la sociedad desencadenan muchas veces en el lento y engorroso trámite de los asuntos en que se ve obligada a participar al requerir la prestación de algún servicio, por ello algunos autores como Crozier o Merton coinciden en describir a la Burocracia en un sentido opuesto a las teorías Weberianas, definiéndole como un "sistema de racionalidad y funcionalidad aparentes y de arbitrariedad y disfuncionalidad reales, cuyo resul

(13) Tónix Rodríguez J.L. "La Burocracia" en Revista Mex. de G. Político, p. 191.

tado es la ineficacia en función de sus propios errores"<sup>14</sup> y más que una herramienta administrativa altamente racional pudiera convertirse en un instrumento mecanizado de rigor excesivo, sustentado sobre la base de políticas, procedimientos y reglas, que trata a los individuos de manera impersonal, resultando así incompatible con las ciencias de la conducta, si se le enfoca desde un punto de vista humanista o de Psicología Social al ser aplicado a las relaciones humanas y laborales, obstruyendo así el logro de su objetivo inicial; "la máxima eficiencia".

Por lo anterior y en virtud de los elementos negativos que muchos autores coinciden en remarcar, más son las críticas en contra que a favor hechas hacia la burocracia, considerando los efectos nocivos que tal sistema ocasiona a la sociedad en general y al servicio público que regula el Estado, deteriorando a su vez la imagen de su Administración Pública y dando al traste con los más nobles y elevados conceptos de racionalidad y eficiencia originalmente buscados.

Entre quienes aluden dicho deterioro destaca J. Luis Tónix Rodríguez, quien define a la Burocracia con base a una serie de costumbres, tradiciones, leyes o políticas a las que denomina "Residuos Culturales Persistentes"<sup>15</sup> y que gráficamente nos expone mediante el siguiente esquema:

(14) García Pelayo M. "Burocracia y Tecnocracia". p. 17.

(15) Tónix Rodríguez J. Luis. Op. cit. p. 191.

CARACTERISTICAS DEL SISTEMA BUROCRATICO <sup>10</sup>

Costumbres	{ Nominamiento de personal Tipo de autoridad Excesivo Formalismo Falta de orden y disciplina Desperdicio Paternalismo .....	{ Nepotismo Compadrazgo Recomendados
Actos Administrativos	{ Ausentismo Aviaadores Tertulias Abuso Tortuguismo	
Actos Políticos	{ Vicios electorales Manipulación de masas Mística en la toma de decisiones Botín Político. Política interna (Politiqueria) Liderazgo	
Actos Económicos	{ Endeudamiento persistente Consumo conspicuo Efecto -- demostración	
Deformación de Valores	{ Peculado Falta de conciencia de servicio Despotismo, servilismo Negligencia Falta de creatividad Mordida Cohecho Arbitrariedad Resistencia Anquilosamiento	

<sup>10</sup> Op. cit. p. 102.

Con base en los anteriores conceptos, es importante identificar dentro del servicio público no solo los aspectos más favorables, sino también aquellos que pueden repercutir negativamente tanto en el trabajador como en el organismo y el servicio público otorgado. A fin de buscar las alternativas más viables de solución ante aquellos factores que constituyen un freno en el desarrollo y superación personal del empleado, y en consecuencia establecer los mecanismos que permitan reorientar su participación hacia un mejor aprovechamiento y efectividad en el trabajo, mediante el otorgamiento de la seguridad, confianza y estabilidad laboral, económica y social a la que éste aspira.

Estos puntos serán analizados más detenidamente en los próximos capítulos cuando se desglosen de manera específica los principales factores que repercuten en el desempeño laboral y la eficiencia administrativa de una unidad departamental del ISSSTE.

=====

---

**SEGUNDA PARTE**

**EL ISSSTE Y LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA EFICIENCIA DEL TRABAJADOR  
EN UNA UNIDAD DEPARTAMENTAL**

---

## CAPITULO II

---

## CAPITULO II. EL ISSSTE ORGANISMO DESCENTRALIZADO DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL, Y SU ESTRUCTURA INTERNA.

El Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, constituye uno de los pilares fundamentales de la seguridad social en México, ya que su labor básicamente está orientada a satisfacer las demandas de atención médica y de seguridad social de la población trabajadora al servicio del Estado y de su familia, así como pensionistas y jubilados.

Actualmente el ISSSTE ampara a casi 8 millones de derechohabientes, entre los cuales se cuentan más de dos millones de servidores públicos.<sup>17</sup>

Como organismo descentralizado el ISSSTE está dotado de personalidad jurídica y patrimonio propios, su investidura como tal le permite gozar de autonomía frente a los organismos del Sector Central de la Administración Pública, ya que jerárquicamente no depende de éstos, sino del jefe del Ejecutivo, y sus funciones y atribuciones están estrictamente señaladas en la propia Ley que dio origen a la Institución.

Dispone también de autonomía respecto a la administración de los bienes propios que constituyen su patrimonio, el cual se integra principalmente por: las contribuciones de los trabajadores y pensionistas; las aportaciones de las Dependencias y Entidades incorporadas a su régimen; y las asignaciones presupuestales del Gobierno Federal. Además forman parte de su patrimonio los importes de créditos, indemnizaciones e intereses en favor del mismo Instituto, rentas y utilidades sobre sus propiedades en bienes muebles e inmuebles, inversiones, etc.

---

(17) Estadísticas de Población Derechohabiente 1989. ISSSTE, p. 11-13.  
(Véanse anexos No. 1 y 2 ).

No obstante, aunque en algunos aspectos el ISSSTE se conduce de manera autónoma, en materia normativa de salud y bienestar social, su estructura programática debe ajustarse al Sistema Nacional de Salud, y dadas sus atribuciones y esfera de competencia como organismo descentralizado de la Administración Pública, queda integrado dentro del Sector Salud, manteniendo la debida coordinación tanto con la Secretaría de Salud, como con los demás Organismos y Entidades que forman parte del mismo Sector, a fin de lograr de manera unificada un doble propósito; ampliar la cobertura de servicios para toda la población derechohabiente y público usuario en general, racionalizando el uso de recursos para obtener su máximo aprovechamiento, y por otro lado; optimizar la calidad y eficiencia de los servicios de salud y seguridad social otorgados a la población.

Por otra parte, si bien el ISSSTE no depende jerárquicamente de los organismos centrales del Ejecutivo Federal, para el ejercicio de sus atribuciones y funciones en diversas materias, si requiere mantener relación con diversas Dependencias, además de la Secretaría de Salud, tales como las Secretarías de: Desarrollo Urbano y Ecología, Trabajo y Previsión Social, Programación y Presupuesto, Hacienda y Crédito Público, Educación Pública, Turismo, Contraloría General de la Federación, etc., ya que como un factor relevante cabe señalar que los titulares de las primeras 5 Dependencias, junto con el Director General del ISSSTE y otros 5 representantes de la FSTSE, conforman la Junta Directiva, que es el máximo órgano de gobierno de la Institución.

### II.1.- ANTECEDENTES GENERALES.

El antecedente más remoto del ISSSTE, lo constituye la Dirección General de Pensiones Civiles y de Retiro, creada por ley el 12 de Agosto de 1925, como primer organismo de seguridad y protección de los trabajadores de los Poderes de la Unión, con la finalidad básica de proporcionar prestaciones económicas a jubilados y pensionados del servicio público.



Mas adelante, en Diciembre de 1959, ante las demandas sociales y juridicas de ampliar las prestaciones a todos los trabajadores al servicio de la Federacion, el Congreso de la Union aprobó la Ley que transformó a la Dirección de Pensiones Civiles y de Retiro en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (segun el Diario Oficial del 30-XII-1959), entrando en vigor a partir del 1o. de Enero de 1960, y dando cumplimiento a la ampliación de los derechos y beneficios de seguridad social otorgados a la poblacion trabajadora del Estado.

Tal legislación (con algunas adiciones que entraron en vigor a partir de 1984) prevalece hasta la fecha, regulando y señalando los derechos y obligaciones del Instituto con su derechohabencia y público usuario en general.<sup>10</sup>

### II.3.- ESTRUCTURA ORGANICA

Para el adecuado funcionamiento, planeacion, ejecucion y despacho de los asuntos y actos que competen al ISSSTE, el Estatuto Orgánico del mismo Instituto define en su Art.3o., la conformación de los siguientes organos:

#### A) Organos de Gobierno:

I.- Junta Directiva

I.O.-Direccion General

I.I.-Comision Ejecutiva del Fondo de la Vivienda.

I.II.-Comision de Vigilancia.

<sup>10</sup> Véase Legislación y Organigrama del ISSSTE en Anexos.

**B) Unidades Administrativas:****- Organos Internos de la Dirección General:****1.0.1.- Coordinación General de Comunicación Social.****1.0.2.- Contraloría General.****1.0.3.- Coordinación General de Planeación.****1.0.4.- Coordinación General de Delegaciones.****- Organos Descendientes de la Dirección General:****1.1.- Subdirección General Médica.****1.2.- Subdirección General de Prestaciones Económicas.****1.3.- Subdirección General de Protección al Salario.****1.4.- Subdirección General de Servicios Sociales y Culturales.****1.5.- Subdirección General Jurídica.****1.6.- Subdirección General de Administración.****1.7.- Subdirección General de Obras y Mantenimiento.****1.8.- Subdirección General de Finanzas.****1.9.- Subdirección General de Abastecimiento.****1.10.- Subdirección General de Delegaciones.****1.11.- Delegaciones de Zona en el Distrito Federal.****1.12.- Vocal Ejecutivo del FOVISSSTE.****C) Comisión Interna de Administración y Programación.**

### II.3.1.- LA SUBDIRECCION GENERAL MEDICA, PRINCIPALES ATRIBUCIONES Y ORGANIGRAMA.

La Subdirección General Médica del ISSSTE tiene como objetivo general "proporcionar atención médica integral a sus derechohabientes con un espíritu humanitario. Así como mejorar y elevar sistemáticamente la cobertura y calidad del servicio, con eficiente y eficaz aprovechamiento de los recursos disponibles" (1) y entre sus principales atribuciones están :

- Planear, organizar, coordinar y controlar los servicios de atención médica, incluyendo las fases de: diagnóstico, prevención, curación, atención quirúrgica y hospitalaria, odontológica, farmacéutica y de rehabilitación, en sus diferentes niveles de atención.
- Supervisar la calidad de la atención médica proporcionada a los derechohabientes y participar en los programas nacionales de salud.
- Elaborar programas de enseñanza y fomentar la investigación científica, en materia de atención, conservación y recuperación de la salud.
- Incrementar la función docente para elevar el nivel profesional, técnico y administrativo del personal de los servicios médicos.
- Vigilar la prestación de los servicios médicos subroados.
- Elaborar, operar y actualizar el Sistema de Información Médica.

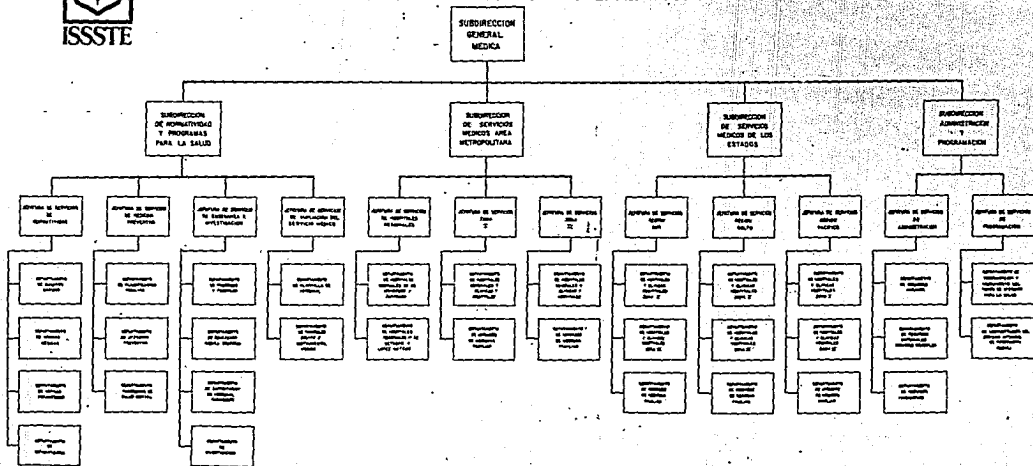
Actualmente la Subdirección General Médica está conformada por 4 Subdirecciones, 12 Jefaturas de Servicio y 33 Departamentos, entre los que se ubica el de Recursos Humanos, dependiente de la Subdirección de Administración y Programación, como puede observarse en el organigrama anexo, y sobre el cual se sustenta el desarrollo de la presente investigación.

(1) Manual de Organización de la Subdirección Oral Médica del ISSSTE, p. 24



# ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SUBDIRECCION GENERAL MEDICA

DICIEMBRE 1999.



#### II.4.- EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE LA SUBDIRECCION GENERAL MEDICA.

Este Departamento constituye una de las áreas más importantes de la Subdirección General Médica, ya que es quien provee de los recursos humanos indispensables para la ejecución de los programas de trabajo y tareas encomendadas a cada uno de los órganos que dependen de la misma, dando cumplimiento a las políticas y lineamientos que en materia de personal se establezcan institucionalmente.

##### II.4.1.- OBJETIVOS Y FUNCIONES GENERALES<sup>20</sup>

Como objetivos básicos de este Departamento se señalan :

- Mantener una adecuada planeación, organización, suministro y control de los recursos humanos de la Subdirección General Médica, conforme a la normatividad vigente establecida, a fin de obtener su máximo aprovechamiento y el cumplimiento óptimo de los programas y funciones asignadas a cada área.
- Agilizar los procedimientos de registro, control y gestión de los movimientos e incidencias, relativos a servicios, pagos y prestaciones al personal de la Subdirección General Médica, para su oportuno despacho y trámite ante las instancias administrativas que correspondan.

Entre sus funciones principales se marcan las siguientes :

- Establecer los mecanismos que permitan la actualización de los movimientos de personal, así como su correcto y oportuno trámite conforme

(20) Fuente: Documentación Interna del Depto de Recursos Humanos, 1990.  
ISSSTE. Subdirección Ural, Médica.

a la normatividad emitida por las autoridades del Instituto.

- Definir los procedimientos que permitan simplificar y agilizar la operación, registro y trámite de los movimientos e incidencias del personal, tales como; altas, bajas, licencias, permisos económicos, incapacidades, etc.
- Establecer los controles que permitan aplicar en forma racional y oportuna los incentivos, estímulos y sanciones al personal, conforme a lo establecido en el Reglamento de Condiciones Generales de trabajo.
- Determinar los mecanismos que permitan la actualización de los archivos, tanto de control de plazas como de expedientes de personal, así como de aquellos que forman parte de la administración de personal.
- Supervisar que se genere la información necesaria para el funcionamiento de las Subcomisiones Mixtas de: Escalafón, Bolsa de Trabajo, Planeación de Recursos Humanos, Becas, y demás existentes.
- Supervisar el debido cumplimiento de las normas y mecanismos establecidos que regulan las relaciones laborales entre la Subdirección General y sus trabajadores.
- Mantener actualizada la información referente a control de plazas y puestos que conforman la Subdirección General, a fin de satisfacer oportunamente los requerimientos de personal de las diversas áreas.
- Verificar la debida aplicación de las disposiciones jurídico-administrativas en materia de recursos humanos, en el ámbito de la misma Subdirección.

(DEPTO. DE REC. HUMANOS)

**II-4.2.- ESTRUCTURA ORGANICA**

La estructura interna de este Departamento ha sufrido muchas modificaciones en los últimos años, debido a los frecuentes cambios de autoridades que se han presentado en esta área. Durante los años 1989 y 1990 la estructura de organización se mantuvo más o menos estable con la conformación de: 2 Oficinas, 2 Areas Staff, 5 Secciones Administrativas y una Mesa de Bolsa de Trabajo, mismos órganos que se integraban de la siguiente manera:<sup>21</sup>

**1.- Departamento de Recursos Humanos.****- Organos a nivel Staff:****1.0.1.- Area de Analisis.****1.0.2.- Area de Asistencia Juridica.****1.1.- Oficina de Personal.****1.1.0.1.- Mesa de Bolsa de Trabajo.****1.1.1.- Sección de Movimientos de Personal.****1.1.2.- Sección de Pagaduría y Percepciones Adicionales.****1.1.3.- Sección de Selección de Personal.****1.2.- Oficina de Incidencias y Servicios al Personal.****1.2.0.1.- Apoyo Administrativo y Secretarial.****1.2.1.- Sección de Control de Asistencia.****1.2.2.- Sección de Kardex.**

Esta estructura Departamental puede ser mejor apreciada a través del organigrama que se presenta a continuación.

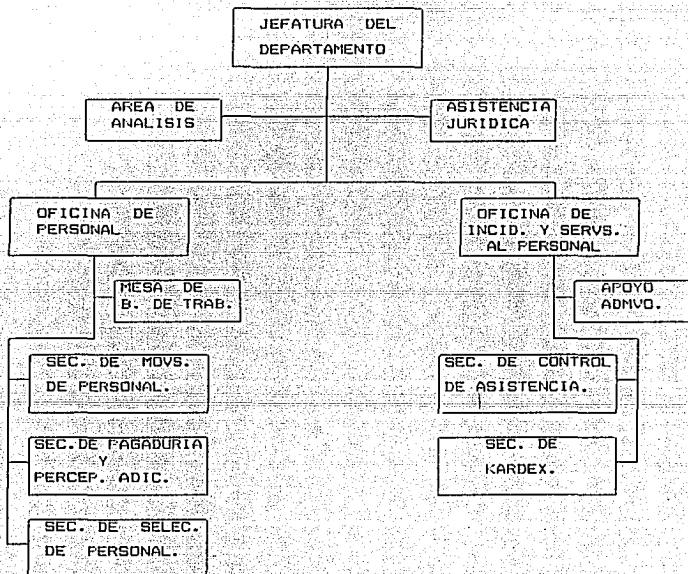
-----  
Quibidem.

## I.S.S.S.T.E.

## SUBDIRECCION GENERAL MEDICA

## ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

OCT. /90.



Fuente: Organogramas del Depto. de Rec. Humanos, Sub. Oral. Méd. ISSSTE, 1990.



(DEPTO. DE REC. HUMANOS)

2.4.3.- ESTRUCTURA OCUPACIONAL DE PUESTOS <sup>22</sup>

PUESTO NOMENCLATURA	TIPO DE NOMBRAMIENTO		TOTAL DE PLAZAS
	BASE	CONF.	
Jefe de Departamento		1	1
Jefe de Oficina		2	2
Jefe de Sección	3		3
Jefe de Supervisores		1	1
Pasante de Abogado	1		1
Pasante de Psicólogo	1		1
Analista Especializado	1		1
Jefe de Mesa	1		1
Aux. de Analista	2		2
Secretaria de Jefe de Ofna.	9		9
Administrativo Especializado	6	1	7
Administrativo	7		7
Aux. Administrativo	7	2	9
Archivista	3		3
Vigilante		1	1
Intendente	1		1
Totales:	42	8	50

Como puede observarse, durante el periodo correspondiente a la presente investigación, la plantilla de personal de este Departamento registraba un total de 50 plazas ocupadas, entre empleados de base y

(22) Fuente: Plantilla de Personal del Depto. citado, periodo 1989-1990

confianza, no contando con otro tipo de nombramientos tales como; eventuales o por honorarios. ya que recientemente habia sido llevado a cabo un proceso de regularización del personal, mismo que conforme a las políticas institucionales se ha procurado mantener hasta la fecha en esta área, no dando lugar a contrataciones eventuales. Y unicamente se han autorizado bajo justificada necesidad, algunos interinatos para cubrir licencias del personal desde 3 y hasta por 6 meses, pero que obviamente no generan la creación de una plaza y cuya remuneración se cubre mediante la partida correspondiente a compensaciones por servicios eventuales.

La base de datos que han sido presentados a lo largo de este capítulo, respecto a la estructura y organización general del ISSSTE y en particular del área de Recursos Humanos de la Subdirección General Médica, ha tenido como finalidad ofrecernos un panorama más claro y preciso sobre la Unidad Administrativa a la que nos referiremos en los sucesivos capítulos, con objeto de identificar y analizar aquellos factores que inciden con mayor relevancia sobre la conducta y nivel de eficiencia de los trabajadores.

=====

---

### CAPITULO III

---

---

## CAPITULO III. FACTORES RELATIVOS A LA ADMISION E INCORPORACION

### DE PERSONAL

El proceso de Admisión e Incorporación de Personal, dentro de la Administración de Recursos Humanos, reviste una importancia fundamental para determinar el buen funcionamiento y logro de los objetivos de un organismo. Por ello muchos autores afirman que el éxito, fracaso o mediocridad en la productividad y eficiencia de una área de trabajo depende en gran medida de la habilidad que se emplee al efectuar las funciones que componen dicho proceso, tales como; el reclutamiento, la selección, la contratación y la inducción, mediante las cuales es posible obtener la asignación idónea de la fuerza de trabajo que se requiere emplear en un organismo, para el cumplimiento de sus planes de trabajo.

El presente capítulo tiene como finalidad la identificación, análisis o valoración de aquellos factores relativos a la admisión e incorporación de personal y la manera como han influido en el desempeño laboral de los empleados que integran el Departamento de Recursos Humanos de la Subdirección General Médica del ISSSTE.

Para ello, la información ha sido recopilada mediante entrevistas, cuestionarios y observación directa. En la parte final de este trabajo se incluye un importante anexo relativo a la Cédula de Evaluación que fué aplicada en el área de trabajo citada, para la identificación de las premisas fundamentales, así como el modelo de interpretación del Cuestionario, al cual con frecuencia haremos referencia, ya que prácticamente constituye una de las principales fuentes en la recopilación de datos de éste y los próximos capítulos.

En este apartado hemos de contemplar aspectos de gran importancia tales como: bolsa de trabajo, tipos de contrataciones, mecanismos de inducción, catálogo de puestos, etc.

### III.1.- FUNCIONES QUE INTEGRAN EL PROCESO DE ADMISION.

El proceso de admisión e incorporación de personal, básicamente se integra por cuatro funciones estrechamente relacionadas, que han de llevarse a cabo en un orden sucesivo:

- 1) Reclutamiento
- 2) Selección
- 3) Contratación
- 4) Inducción

El Reclutamiento consiste en abastecer o atraer a los aspirantes que puedan resultar más adecuados para cubrir los requerimientos de un organismo determinado. Un reclutamiento efectivo se basa en los pronósticos de la organización y en un inventario realista de las necesidades de recursos humanos, debiéndose fundamentar sobre una serie de políticas y técnicas claras y eficaces respecto al proceso de admisión, de modo que ofrezca mayores posibilidades de contar con los mejores candidatos.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas, las primeras se dan dentro de los propios organismos o instituciones, atendiendo a las propuestas generadas a través del sindicato o las autoridades, o incluso por recomendación de los mismos empleados; en el segundo caso también pueden ser fuentes de abastecimiento, las instituciones educativas, las agencias de empleo, los medios publicitarios, o bien por solicitud espontánea de los aspirantes.

La Selección significa elegir entre el total de candidatos a los que resulten más aptos para desempeñar los puestos requeridos, de acuerdo a un cuidadoso proceso selectivo, mediante el cual se evalúan de los aspirantes, sus aptitudes o capacidades, motivaciones o intereses, vocaciones, etc., utilizando para ello una serie de técnicas tales

como: la entrevista y diversas pruebas; técnicas, psicológicas, de conocimientos, examen médico, etc.

El proceso de selección de un candidato sometido a evaluación culmina con su aceptación y la designación para ocupar una plaza y un puesto o cargo en determinada Unidad de trabajo, a lo que comúnmente se le reconoce como la entrega del Nombramiento, cuya fase forma parte de la siguiente función.

La Contratación.- Una vez seleccionado y aceptado el candidato más idóneo para ocupar una vacante, se procede a efectuar los trámites para su contratación o incorporación a la Unidad de trabajo, y prácticamente la entrega de su Nombramiento es el acto que formaliza tanto el inicio de labores como la relación de trabajo adquirida entre el nuevo empleado y el organismo que lo incorpora.

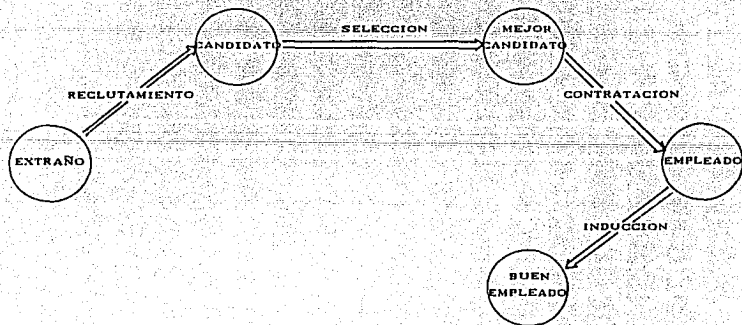
Los trámites para dar de alta a un empleado inician generalmente con la integración de su expediente de documentos personales, para registrarlo como nuevo trabajador y afiliarlo a la Dependencia o Entidad, conforme al tipo de nombramiento expedido, procediendo a la vez a generar los trámites relativos a sus percepciones salariales.

El paso siguiente a la Contratación de un empleado es la bienvenida como nuevo miembro de la Organización, sin embargo esto no es suficiente para incorporarlo al desempeño de sus actividades, de ahí la necesidad de recurrir a la última función que se ha citado en este proceso de admisión, que es la Inducción, ésta como hemos dicho, no sólo consiste en un amistoso recibimiento sino en proporcionar al recién ingresado, la orientación e información básica, precisa y útil respecto a la Organización, los servicios, las políticas, reglamentación, etc. así como explicarle en que consistirá su trabajo, es decir efectuar la descripción de su puesto, a la vez que ha de ser presentado ante quien será su jefe inmediato, también es conveniente hacer una breve visita por las instalaciones físicas y presentarlo ante sus compañeros y

quizá algunas autoridades más, según el nivel o rango de que se trate.

La aplicación de una adecuada inducción rinde una gran utilidad para el organismo y para el empleado, ya que hace posible la eliminación de incertidumbre, temor o ansiedad que por causa del nuevo puesto, medio ambiente o entorno laboral, pueden entorpecer el desempeño y la eficiencia del trabajador.

Reyes Ponce,<sup>23</sup> hace una síntesis del proceso que hemos descrito, mediante la integración de las cuatro funciones básicas, utilizando una secuencia lógica y sencilla, que inicia desde la consideración del aspirante, hasta la obtención de un buen empleado, tal como puede observarse en la siguiente gráfica:



(23) Reyes Ponce Agustín. "Administración de Personal". Vol. I, p. 84.

### III.1.1.- EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCION EN EL CASO ESPECIFICO.

Las fuentes de reclutamiento oficialmente reconocidas para incorporar personal en el ámbito de la Subdirección General Médica del ISSSTE, se constituyen por un lado mediante el Sindicato Nacional de Trabajadores del ISSSTE (específicamente por la Sección Sindical que corresponde a este órgano), por otro lado mediante las diferentes autoridades del Instituto o propiamente de la misma Subdirección, es decir que el reclutamiento se efectúa de manera interna. Ambas instancias mantienen el cuidado de cubrir las plazas vacantes que se generan y participan en igualdad de posibilidades para proponer aspirantes, (aunque evidentemente los candidatos a ocupar puestos de confianza sólo son propuestos por parte de las autoridades).

Dichas fuentes de reclutamiento son suficientes para abastecer a la Subdirección General Médica de los aspirantes que en cualquier momento pueden requerirse, manteniendo -como veremos más adelante- un banco de candidatos registrados en cartera.

Sin embargo, es de considerar que ante la crisis actual de desempleo y dadas las políticas de austeridad y las restricciones a que han de sujetarse muchos organismos gubernamentales, sin duda que la demanda de trabajo ha superado a la oferta con que es factible contar en este centro de trabajo.

De ahí que es comprensible que el ingreso de personal muchas veces no se genera en la cantidad y tiempo que esperan los aspirantes. Es decir que aunque se disponga de suficientes candidatos idóneos, no es posible para el organismo absorberlos por igual, en corto tiempo.

El procedimiento de selección de personal en la Subdirección General Médica, se inicia cuando el aspirante es enviado por cualesquiera de las dos instancias antes mencionadas (Sindicato y/o Autoridades), al



Área de Bolsa de Trabajo, la cual depende del Departamento de Recursos Humanos, donde se le indica si existen vacantes sobre el puesto que solicita o si hay posibilidades de registrarle en cartera, en su caso debe éste integrar cierta documentación personal y sujetarse a la aplicación y evaluación de los exámenes de selección correspondientes al puesto que aspira.

Para tal efecto, el área de Bolsa de Trabajo hace entrega a los aspirantes de una Solicitud de empleo y un instructivo de requisitos en el que se indican todos los documentos que debe presentar de acuerdo al puesto solicitado, tales como:

- Certificado de Estudios
- Acta de Nacimiento
- Registro Federal de Causantes
- Certificado Médico
- Cartas de Recomendación
- Cartilla de Servicio Militar (Hombres)
- Curriculum Vitae
- Título Profesional o Carta de Pasante, etc.

En tanto que el aspirante reúne estos requisitos, se le entrevista y se le fijan las fechas en que deberá acudir a presentar los exámenes de conocimientos y psicométricos, los cuales determinarán si procede o no, para ser considerado como candidato a cubrir una vacante.

Una vez que el aspirante ha cubierto los requisitos solicitados, y de haber aprobado los exámenes de admisión correspondientes, se procede a registrarle ante otras instancias de la Subdirección General Médica, a fin de que éstas decidan respecto a la aceptación o no del candidato.

Si se trata de una vacante de base, pie de rama, se reporta ante la Subcomisión Mixta de Bolsa de Trabajo. ( Se entienden por pie de rama.

los puestos de nivel más bajo o inicial dentro de la estructura escalafonaria).<sup>24</sup>

Si se trata de una vacante de base escalafonaria, se reportará ante la Subcomisión Mixta de Escalafón. (Se entienden por escalafonarios aquellos puestos que continúan al de pie de rama).

Ambos organismos representados por Sindicato y Autoridades, regulan en forma conjunta la nominación de los candidatos a ocupar las plazas vacantes de base.

Tratándose de plazas de confianza, la designación de los candidatos es responsabilidad de las autoridades de la Subdirección General Médica.

Este es en términos generales el procedimiento a seguir para la selección de un candidato en el área de trabajo mencionada, el cual concluye en los mejores casos con la nominación del nuevo empleado, dando inicio a la siguiente función que es "la Contratación".

Como hemos visto, teóricamente cualquier candidato a ingresar al ISSSTE debe contar con todos los requisitos que se han planteado y por supuesto con la aprobación de los exámenes de conocimientos, psicométrico y médico, sin embargo al referirnos a la aplicación que en la práctica han tenido estos procedimientos, observamos lo siguiente:

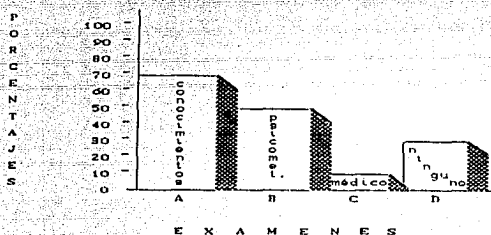
De los 50 empleados que integran este Departamento fueron entrevistados el 80% entre personal de base y confianza, a fin de conocer el tipo de exámenes de admisión que les fueron aplicados al ingresar a la institución, mostrando como resultados que:

- A) Un 70% presentó examen de conocimientos.
- B) Un 50% presentó examen psicométrico, simultáneamente con el anterior

(24) Reglamento de Bolea de Trabajo del ISSSTE, Art. 5.

- C) Un 10% presentó examen médico, simultáneamente con los anteriores.  
 D) Un 30% no presentó ningún examen.<sup>25</sup>

Tal como se presenta en esta gráfica:



Como puede apreciarse el ideal teórico respecto a la aplicación de los exámenes de admisión básicos como requisito para ingresar al ISSSTE, no ha sido del todo observado entre el personal adscrito a esta Unidad, ya que un 30% presentó ningún examen de ingreso, y apenas un bajo porcentaje presentó examen médico.

Es propicio cuestionarnos ahora ¿qué significado tienen estos datos en relación a la temática que orienta el desarrollo de este trabajo?. Sin duda los resultados son de gran trascendencia, ya que la falta de uniformidad en el proceso de admisión e incorporación de personal puede constituir un serio riesgo que pone en juego el nivel de

(25) Fuente: estos datos se obtuvieron mediante la Planilla Física de personal y por la aplicación del Cuestionario anexo al final de este trabajo. (Ver parte inicial y pregunta No. 4 del mismo).

eficiencia administrativa del área de trabajo, debido a que en muchos casos se observa que los puestos homologos (es decir del mismo nivel y nomenclatura) son desempeñados indistintamente por personal con diversos grados de preparación o estudios, así por ejemplo un Analista o un jefe de Sección puede tener grado de Secundaria, Comercio o equivalente mientras que otro con el mismo puesto o quizá menor, presenta Licenciatura, aunque en algunos casos es probable que el primero tuviera mayor experiencia que este último.

De ahí que es de esperarse que la relación de trabajo entre los empleados que ocupan un mismo puesto pero difieren en cuanto al nivel de estudios, preparación o experiencia, se ve afectada en un marco de comparaciones y hostilidades que pueden llegar a limitar la capacidad y sobre todo la disposición del empleado hacia un mejor desempeño de su trabajo.

Tales irregularidades pueden ser observadas a través de la gráfica de puestos y funciones que se anexa a continuación, en la cual se marcan con un asterisco, los casos que presentan mayores diferencias en relación al puesto asignado, la función y el nivel de preparación.

Es claro que el nivel de eficiencia de un empleado inicia desde su incorporación selectiva para el puesto apropiado, de acuerdo a su preparación y capacidad. En los casos del personal que ocupa un puesto con base en su experiencia o antigüedad, sin duda que su eficiencia se verá incrementada si además dispone de la preparación académica necesaria para el desempeño del puesto. Pero esto último será analizado más adelante al hacer referencia al Catálogo de Puestos del Instituto y a la aplicación de los perfiles de puesto correspondientes a esta área.

GRAFICA DE PUESTOS, FUNCIONES Y NIVEL DE ESTUDIOS <sup>2d</sup>

No. de PUESTOS	FUNCION	NIVEL DE ESTUDIOS
1 Jefe de Departamento	Igual al Puesto	Licenciatura
2 Jefes de Oficina	Igual al Puesto	Licenciatura
3 Jefes de Sección	* (1) Secretaria de Depto. (2) Igual al Puesto	*Preparatoria. *Secundaria.
1 Jefe de Supervisores	*Jefe de Sección	*Estudios Comerciales
1 Pasante de Abogado	Asistente Juridico	Igual al Puesto
1 Pasante de Psicólogo	Analista	Igual al Puesto
1 Analista Especializado	Igual al Puesto	Pasante de Lic. en Admón. Pública.
1 Jefe de Mesa	Igual al Puesto	Estudios comerciales
2 *Aux. de Analista	* (2) Analistas	*Licenciatura *Secundaria
9 Secretarias de Jefe de Oficina	* (8) Mecanografas (1) Igual al Puesto	Estudios Secreta- -riales.
7 Administrativos Esp.	* (4) Mecanografas * (1) Analista (1) Apoyo Admvo. (1) Igual al Puesto	Estudios comerciales Preparatoria Secundaria Secundaria
7 Administrativos	(5) Mecanografas * (2) Secretarias de Ofna.	Estudios comerciales " " "
9 *Aux. Administrativos	* (1) Enc. de Sección de Selec. de Personal * (1) Analista (1) Apoyo Admvo. (4) Mecanografas (3) Igual al Puesto	*Odontólogo Estudios comerciales *Preparatoria Secundaria Primaria
3 Archivistas	(1) Igual al Puesto (1) Aux. Admvo. (1) " "	*Bachillerato *Primaria *Secundaria
1 *Vigilante	*Analista	*Lic. en Psicología
1 Intendente	Aux. Admvo.	Primaria.

(2d) Fuente: Plantilla de Personal del Depto. Rec. Humanos, período 1989-1990  
y Cuestionario Para Fines Estadísticos. (véase parte inicial del mismo)

III.1.2.- NOMBRAMIENTOS Y TIPOS DE CONTRATACION. (CASO ESPECIFICO)

Es importante señalar que la necesidad de contratar personal en la Subdirección General Médica del ISSSTE, surge desde el momento que se genera una vacante, derivada de una baja por: renuncia, jubilación, cese o fallecimiento de un trabajador, o bien en ocasiones muy particulares pudiera deberse a la creación de plazas nuevas por reestructuración de áreas o por ampliación de plantillas autorizadas de personal.

Por tal motivo, aún cuando se tiene ya seleccionado al candidato para ocupar cierto puesto, es preciso señalar las características de la plaza vacante, a fin de determinar el tipo de contratación y carácter del Nombramiento que será otorgado.

De tal suerte las vacantes a cubrir pueden incluirse dentro de la siguiente clasificación:

- A) De Base: Provisionales y Definitivos.
- B) De Confianza
- C) Por Interinato
- D) Por Honorarios.

A) Los Nombramientos para ocupar una plaza de base pueden ser Provisionales o Definitivos:<sup>27</sup>

- Son Provisionales, los que se originan para cubrir una licencia sin goce de sueldo mayor de seis meses, concedida a los trabajadores propietarios de una plaza de base, debido al desempeño de un cargo de elección popular o algún puesto de confianza dentro del Sector Público Federal, conforme al periodo que dure el cargo, mismo plazo en que el nuevo trabajador podrá ocupar la plaza de base reservada

(27) Reglamento de Condiciones Generales de trabajo del ISSSTE. Art. 12

temporalmente a su propietario original, disfrutando de todos los derechos y prestaciones que corresponden a la plaza.

- Son Definitivos, los que se otorgan a los empleados de nuevo ingreso en vacantes desiertas o sin titular, sean éstas; pie de rama o escalafonarias, las cuales darán lugar al nombramiento definitivo de un trabajador de base después de seis meses de haber laborado en forma ininterrumpida.

La designación de los empleados que hayan de cubrir este tipo de vacantes, como ya se dijo en el inciso anterior, lo otorgarán las Subcomisiones Mixtas de: Bolsa de Trabajo o Escalafón, según se trate de plazas de pie de rama o escalafonarias, respectivamente.

B) Las plazas de confianza son definidas como tales en función del tipo de puestos que por su naturaleza requieren un desempeño más peculiar o de mayor responsabilidad en el cumplimiento de determinadas funciones generalmente relacionadas con aspectos de: Dirección, vigilancia, inspección, fiscalización, manejo de fondos y valores, asesoría, consultoría, adquisiciones, custodia en almacenes, inventarios, investigación etc., y aquellas más que se tipifiquen en el Art. V de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Para designar a un empleado a ocupar una plaza de confianza en el ámbito de la Subdirección General Médica, las propuestas de los candidatos previamente seleccionados, son turnadas al Subdirector General Médico, quien es el funcionario oficialmente autorizado para aprobar o no el ingreso de un nuevo empleado.

C) Las vacantes a cubrir mediante Interinato, se generan cuando un trabajador de base, disfruta de una licencia sin goce de sueldo por

más de 30 y hasta 180 días, de ahí que durante ese tiempo podrá cubrirse la vacante en forma provisional, mediante interinatos.

La designación de los candidatos a cubrir un interinato en el organismo citado, la otorgan; el Subdirector General o los Subdirectores de área bajo justificada necesidad del recurso a emplear, previa valoración del candidato registrado en cartera.

D) El ingreso de personal por Honorarios únicamente se autoriza para el desempeño de servicios profesionales, con una duración máxima de un año, a fin de llevar a cabo trabajos especiales, emergentes o temporales, con un carácter distinto al de las actividades que comúnmente realizan los trabajadores de base del Instituto.

La designación de personal contratado bajo el régimen de Honorarios, la otorga de manera oficial el Subdirector General Médico, previa evaluación del trabajador, atendiendo a la disponibilidad presupuestal y a las medidas de austeridad que señalen las autoridades superiores del Instituto o del Gobierno Federal.

El trámite para la contratación de un empleado en cualesquiera de los anteriores casos: base, confianza, interinato y honorarios, inicia con la autorización oficial de ingreso o el dictámen de aprobación por parte de las autoridades.

Una vez que el Departamento de Recursos Humanos dispone de dicha autorización, procede a elaborar la Orden de Presentación para el nuevo empleado, mediante la cual se establece el inicio formal de labores y se señalan las condiciones específicas de la plaza a la que se incorpora el mismo, quedando plenamente definidos entre otros datos: puesto y nivel salarial, área de trabajo, turno, horario asignado, etc. Siendo ésta entregada al interesado con previa anticipación a la fecha señalada para su ingreso y paralelamente a ello, se efectúan los trámi-



tes de alta correspondientes, que conducirán a su inclusión en la nómina de pago y en la plantilla presupuestal.

Ahora bien, no se pretende en este apartado hacer un análisis pormenorizado de los trámites más específicos y/o los formatos utilizados en la contratación del personal en este organismo, sino propiamente hacer mención a aquellos factores que en relación al tema, guardan un significado importante respecto al desempeño laboral y a la eficiencia administrativa del área de trabajo en estudio.

En este capítulo, hemos puntualizado que teóricamente uno de los elementos que formaliza la contratación e incorporación de personal a un órgano determinado, es la entrega del Nombramiento oficial al nuevo empleado, sin embargo, en el caso específico del organismo citado, se observa que dicho documento no es propiamente el que determina el inicio de labores de un trabajador, ni es entregado a éste, al mismo tiempo que se incorpora.

En todo caso el trámite para otorgar un Nombramiento se realiza a solicitud expresa del propio trabajador, después de 30 días de haberse incorporado, siempre y cuando ocupe una plaza de base, ya que precisamente este documento tiene por objeto "formalizar la relación de trabajo entre el Instituto y sus trabajadores de base".<sup>28</sup>

Por otra parte, también hemos dicho, que el documento utilizado en este órgano para marcar el inicio formal de labores de un empleado es la Orden de Presentación, con la cual se originan los trámites relativos a su contratación, sea para ocupar una plaza de base, confianza, por interinato o por honorarios.

No obstante, al entrevistar al personal del área citada, con el objeto de conocer los documentos oficiales que les fueron proporcionados al

(28) Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo. ISSSTE. Art. 15 y 16

momento de ingresar a trabajar, (ya fuera el Nombramiento, la Orden de presentación u otros), más de un 40% manifestaron<sup>2º</sup> no haber recibido ningún documento mediante el cual pudieran conocer de manera precisa los datos más relevantes respecto a la plaza y puesto asignado, percepciones, horario, condiciones de su nombramiento etc., pues según afirmaron, estos datos en su mayoría, les fueron comunicados verbalmente.

Fese a ello, muchos trabajadores señalaron que aún cuando no recibieron una documentación inicial específica, el hecho de haber sido aceptados y dada su necesidad de trabajo, tal situación no significó una limitante para desempeñar sus labores, aunque en otros casos es de esperarse que se haya generado incertidumbre y descontrol en la realización de sus actividades y sin duda que el rendimiento en general se incrementaría si desde un principio el trabajador dispusiera de la información relativa a su contratación y al puesto a desempeñar, ya que esto le otorgaría más seguridad y confianza, implicando a la vez un compromiso mutuo entre el empleado y la organización.

### III.1.3.- LA INDUCCION AL PERSONAL. (CASO ESPECIFICO)

Los elementos que intervienen en el inicio de labores de un empleado, así como las primeras impresiones e información recibida, son las que más adelante habrán de influir en su actitud, disposición y desempeño laboral, por ello la Inducción es una fase fundamental a cubrir en el proceso de incorporación de personal a un organismo, pues como hemos dicho, de ello dependerá en gran medida la pronta adaptación y eficiencia con que responda el trabajador.

(2º) Véase en anexo, pregunta No. 7 del Cuestionario para Fines Estadísticos

Al inicio de este capítulo, describimos teóricamente lo que significa la Inducción, por tanto en estos párrafos únicamente pretendemos referirnos a su aplicación práctica en el área que nos atañe.

Podemos afirmar que la fase de Inducción en este órgano, tiene una escasa aplicación y prácticamente no ocupa un lugar relevante dentro del proceso de admisión e incorporación de personal.

Tan sólo en lo que se refiere a la contratación de un nuevo empleado, aún no se aplican del todo los procedimientos relativos a la entrega anticipada de la Orden de presentación, mediante la cual, cuando menos se notifica al empleado las condiciones mínimas de su incorporación a la Dependencia, de tal suerte que algunos trabajadores primero inician sus labores y después son oficialmente informados respecto a las condiciones de su contratación y/o puesto a desempeñar, (por supuesto que esta situación está fuera de las normas establecidas).

Por otra parte, no se dispone de algún Manual de Bienvenida o similar para el personal de nuevo ingreso, mediante el cual se ofrezca una orientación básica respecto a la Dependencia y sus trabajadores.

Tales observaciones entre otras, fueron resultado del análisis que se llevo a cabo en el Área, utilizando el mismo Cuestionario antes citado, sobre cuya aplicación se obtuvieron las siguientes cifras:<sup>30</sup>

- A) Casi un 60% recibieron Orden de Presentación para iniciar labores.
- B) Más de un 40% manifestaron no haber recibido ningún documento formal, al tiempo de haber ingresado.
- C) Sólo a un 5% les fué proporcionado un Manual de Organización de la Dependencia o el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo.
- D) Más de un 20% manifestaron no haber sido presentados ante ningún

(30) (Véanse preguntas No. 7 y 8 del mismo Cuestionario anexo.)

jefe inmediato, por no estar plenamente definida su ubicación dentro del Área de trabajo.

- E) Más de un 40% señalaron no haber recibido información precisa respecto a sus actividades a realizar o al puesto que deberían desempeñar.
- F) Sólo a un 10% les fueron mostradas las instalaciones físicas mediante un pequeño recorrido por el área de trabajo.

Como puede apreciarse la inducción recibida fue elemental, propiciando en muchos casos, incertidumbre, confusión y dificultades para adaptarse al nuevo empleo.

(Cabe señalar que estos resultados al igual que los anteriores, no propiamente se adjudican a los últimos dos años, ya que en su mayoría las fechas de ingreso de los trabajadores, anteceden a este periodo).

Evidentemente, dichos inconvenientes se reducen en gran medida cuando los empleados reciben una inducción correcta, al tiempo que inician labores, pudiendo así experimentar la satisfacción que se obtiene al desempeñar su trabajo en forma adecuada, aunado al desarrollo de su capacidad y a un deseo de logro.

Por otra parte, la disposición inicial que generalmente muestra un nuevo empleado hacia su trabajo debe ser acogida cuanto antes por el organismo que lo incorpora, de manera que no sólo conserve dicha actitud, sino que prontamente logre su adaptación y óptimo desenvolvimiento, lo que redundará en beneficio de la misma organización.

Una buena inducción ayuda al empleado a responder con mayor empeño y eficiencia y le motiva a desarrollar su máxima capacidad. De ahí que tal fase constituye una inversión en la Administración de Personal, y a la vez ofrece un mayor aprovechamiento de los recursos humanos.

III.1.3.1.- APLICACION DEL CATALOGO DE PUESTOS (CASO ESPECIFICO)

El Catálogo de Puestos del ISSSTE es un instrumento de fundamental importancia en la Administración de Recursos Humanos, que señala cuáles son las principales funciones y actividades que corresponde desempeñar a cada uno de los puestos que integran la estructura ocupacional del Instituto, indicando además los requisitos previos para su ocupación, niveles ascendentes, descendentes y colaterales, así como la clave de puesto y nivel jerárquico correspondiente conforme al sistema de escalafón. Este último y su consecuente tabulador constituyen también una herramienta básica en la Administración de Sueldos y Salarios.

El Catálogo Institucional ha sido elaborado mediante un cuidadoso proceso de homologación y compactación, lo que significa una correlación congruente y homogénea entre las percepciones salariales y las funciones que conciernen a cada puesto, de modo que a trabajo igual corresponda salario igual, con base en las estructuras de remuneración aprobadas por el gobierno federal, procurando a la vez la óptima racionalización de la estructura escalafonaria institucional, la cual está conformada por diversos grupos, ramas y puestos, así como niveles y subniveles que determinan su identificación dentro del tabulador oficial. Dicho documento fué integrado con base en el Catálogo General de Empleos del Gobierno Federal, siendo aprobado en su estructura general de Puestos y Sueldos, en 1984, por la Secretaría de Programación y Presupuesto, anteriormente se manejaba un sistema de categorización del personal.

Actualmente, el Catálogo de Puestos correspondiente al área médica del Instituto, contiene más de 300 puestos, los cuales están clasificados de acuerdo a los grupos: médico, paramédico, profesional, técnico, educativo, administrativo y de servicios.

Dicho documento ha sido de gran utilidad para simplificar la determinación y asignación del puesto correcto que por funciones le corresponde ocupar cada trabajador, así como para ajustar los niveles salariales de manera racional, estableciendo una relación congruente entre Puesto, Funciones y Sueldo, a fin de satisfacer en lo posible los requerimientos de personal en cada área.

Sin embargo, en la práctica se advierte que la aplicación de éste Catálogo no ha sido del todo homogénea, ya que en numerosos casos los puestos asignados, no coinciden propiamente con las funciones que el personal realiza. Tales circunstancias prevalecen en la Unidad que hemos tomado como modelo y pueden ser claramente observadas mediante la Gráfica de Puestos, Funciones y Nivel de Estudios del Personal, que se ha expuesto en este capítulo.

Entre los motivos que han dado lugar a esta situación, sobresalen dos muy importantes:

1o. Se ha dado prioridad al ingreso de un trabajador, antes que a su colocación en el puesto adecuado, de ahí que se le incorpora en la plaza y puesto que por el momento se tiene vacante, sin considerar otros aspectos tales como; su preparación, experiencia o grado académico.

De tal suerte se presentan casos como el de una Licenciada en Psicología con puesto de Vigilante y funciones de apoyo administrativo o en ocasiones de Analista, obviamente su nivel salarial es el más bajo respecto a los demás puestos de la estructura orgánica. Otro caso es el de un Odontólogo con puesto de Auxiliar Administrativo y funciones de Encargado de la Sección de Selección de Personal, por consiguiente con un nivel salarial también muy bajo y funciones no acordes a su preparación.

Es de esperarse que este tipo de trababajadores, aún cuando ellos

mismos aceptaron en determinado momento este tipo de ingreso, pronto manifiestan inconformidad, dada su preparación profesional y su bajo aprovechamiento, de manera que al poco tiempo pierden el interés por su trabajo y denotan gran apatía, frustración y queja constante contra las autoridades y los sistemas de trabajo.

2o. La siguiente causa por mencionar, es la que deriva de los bajos niveles de sueldo con respecto a los del sector privado, de modo que a fin de incrementar las percepciones salariales de un empleado se ha adoptado como medida, la asignación de un puesto de mayor nivel salarial, aunque no se cubran los requerimientos del puesto, o las funciones y preparación no sean acordes al puesto asignado.

A tal razón obedecen algunos casos, como el de una secretaria con puesto de jefe de sección, o el de un jefe de sección con puesto de jefe de supervisores, quienes evidentemente no desempeñan los puestos asignados, ya que les fueron otorgados en consideración a sus cargas de trabajo y/o porque era la plaza disponible a utilizar en su momento para incrementar las percepciones de sueldo de estos empleados.

No obstante, este tipo de medidas que han sido adoptadas en favor de algunos trabajadores, ha provocado diferencias y recelo entre otros que contrariamente a ello, desempeñan funciones de mayor responsabilidad, pero ocupan un puesto de menor nivel salarial, tal como se observa en el caso de 3 Analistas, con puesto asignado de Auxiliares o de Administrativos, lo cual sin duda repercute en la estabilidad y nivel de eficiencia del área de trabajo.

Nada fácil en estos casos ha sido la tarea y la responsabilidad que enfrentan los titulares que han estado a cargo de ésta área y de la administración del personal de toda la Subdirección General Médica, quienes continuamente se ven envueltos por muchas presiones de trabajo, al querer corregir este tipo de anomalías entre otras de mayor envergadura.

Nuestra mayor preocupación al describir tales aspectos, es la de orientar el presente estudio hacia la búsqueda y obtención de una mayor eficiencia administrativa. Cabe señalar que la aplicación más objetiva posible del Catálogo de Puestos es esencial para asegurar el máximo aprovechamiento del personal, al procurar para el mismo una mayor estabilidad, conformidad y desempeño del puesto que corresponde a su preparación.

Una vez que han sido identificados y analizados los principales factores relativos a la Admisión e Incorporación de personal y a la manera como estos han influido en el comportamiento y la eficiencia administrativa de los trabajadores del área en estudio, es preciso determinar entonces las acciones, políticas o procedimientos a realizar para eliminar o reducir en lo posible las irregularidades manifiestas en este campo y propiciar el manejo y aprovechamiento óptimo de los recursos humanos.

Esto último implica además la asociación o integración de las fases de Admisión e Incorporación de personal con otros elementos relativos a la organización, los sistemas y programas de trabajo, con el fin de obtener una relación adecuada entre el empleado, el organismo y sus medios de trabajo. Y debido a que estos factores vienen a ser también condicionantes en torno a la eficiencia de un trabajador, constituyen el tema a desarrollar en el siguiente capítulo.

=====



---

## CAPITULO IV

---

## CAPITULO IV.- FACTORES RELATIVOS A LA ORGANIZACION Y LOS SISTEMAS DE TRABAJO.

La Organización como función básica de la Administración, consiste en disponer todos los recursos de manera sistemática y ordenada, a fin de hacer posible el logro de los objetivos trazados, en ello la coordinación de esfuerzos es fundamental y es un factor que permite ponderar el comportamiento individual. George Terry afirma que "la Organización hace posible la operación eficiente de un grupo, y es la base del trabajo en equipo",<sup>31</sup> de manera que el adecuado desempeño de las organizaciones conduce al desarrollo de la vida social e individual.

La productividad y la eficiencia en la organización, mucho tienen que ver con los sistemas de trabajo, las estructuras, los programas y los procedimientos establecidos para la consecución de los objetivos.

Y por supuesto, para que un empleado cumpla satisfactoriamente con las normas, sistemas y programas de trabajo, es preciso que conozca cuales son éstos, y que esté conciente de su responsabilidad y de las labores que le corresponde llevar a cabo.

Toda organización opera de acuerdo a principios y prácticas administrativas, donde el manejo de la información y la colaboración del personal constituyen los elementos básicos. De ahí que al efectuar el diagnóstico de una organización, cabe preguntarse si se dispone de los recursos más indispensables, tales como: el personal idóneo y la información precisa, así como los canales y mecanismos para su correcta difusión y uso, ya que es evidente que de no contar con estos elementos difícilmente se aportará una colaboración adecuada.

Para muchos organismos la fusión de estos aspectos no es tarea fácil, y sin duda resurgen a la par de la organización numerosos factores que

---

(31) Terry George. - Administración y Control de Oficinas. p. 661.

obstruyen su correcta operatividad. En relación a ello, el presente capítulo tiene como objetivo la identificación y análisis de aquellos factores de la organización y los sistemas de trabajo, que condicionan o repercuten en la actitud y desempeño del personal que labora en la Unidad de trabajo citada, deseando ofrecer un panorama general respecto a los mecanismos de regulación normativa, distribución del trabajo, equipos laborales, movilidad del personal, etc.

#### IV.1.- PROGRAMAS DE TRABAJO.- DEFINICION DE OBJETIVOS Y METAS.

La Programación del trabajo constituye una herramienta administrativa de gran trascendencia en cualquier organismo, mediante la cual es posible dirigir la ejecución de las tareas asignadas, así como evaluar si se están cumpliendo los objetivos y metas trazadas, o bien corregir las desviaciones, y por otro lado facilita la distribución equitativa del trabajo entre los empleados disponibles.

Programar significa sencillamente, definir un plan de acción a seguir para lograr determinados objetivos, en un lapso previsto y con el empleo de ciertos recursos, siendo necesaria su valoración constante para verificar si la acción programada es idónea para su cumplimiento.<sup>32</sup>

Un Programa de trabajo también es entendido como un proceso de gran ayuda en la organización y dirección del trabajo, y de acuerdo con algunos autores, entre sus principales elementos debe contener:

- la definición de los objetivos y metas por cumplir.
- la selección de las políticas y procedimientos a seguir.
- la determinación de los tiempos de ejecución y recursos a emplear.
- la asignación equitativa de responsabilidades.

(32) G. Tesla. "Organización y Dirección de Personal". p. 123.

El éxito por alcanzar en la ejecución de los programas de trabajo, depende principalmente de la correcta aplicación de dichas fases, así como de su formulación clara y precisa; por otra parte el diseño del programa debe basarse en el pleno conocimiento de tres aspectos fundamentales:

- 1) los objetivos que se pretende alcanzar.
- 2) la situación real del organismo, es decir el tipo de problemas que se enfrentan o se pretenden resolver.
- 3) los recursos disponibles y su factibilidad.

Podemos decir que la programación es justamente el método que permite orientar la ejecución del trabajo y determinar el curso de acción a seguir. De no existir ésta, será fácil que se generen situaciones desfavorables, tales como:

- el desconocimiento de los planes, prioridades y objetivos por alcanzar, y por ende la desviación en el cumplimiento de los mismos.
- la duplicidad de funciones y esfuerzos.
- el descontrol y uso de sistemas improvisados.
- la inadecuada asignación y distribución de cargas de trabajo.
- el desorden, retraso o lentitud en la realización del trabajo.
- la arbitrariedad en los trámites y manejo de información.
- el empleo inadecuado de recursos, etc.

Como hemos señalado, uno de los principales componentes de la programación del trabajo es la definición de objetivos y metas, sin los cuales no sería posible fundamentar ningún plan de acción, y debido a que con frecuencia estos elementos suelen confundirse entre sí o aún con otros más, como son; las políticas, acciones, procedimientos, etc., es preciso definir su significado.

Una definición concreta de lo que significan los objetivos y las metas es a nuestro parecer la que encontramos en la Serie de Guías Prácticas

de Organización y Metodos difundidas por la Presidencia de la República y la Dirección General del ISSSTE en 1978, en donde tales conceptos se definen de la siguiente manera:

Un Objetivo es "un fin por alcanzar mediante la realización de un trabajo, una acción determinada o una serie de éstas y representa el estado o situación deseada en el comportamiento de una organización, constituyendo uno de los elementos indispensables para seguir cualquier curso de acción".<sup>33</sup>

Una meta es la que determina "el fin que se desea alcanzar en un tiempo específico dentro de un periodo que abarca un plan cuantificándose los resultados en unidades medibles".<sup>34</sup>

Ejemplos:

Objetivo: Ampliar la cobertura de servicios médicos a nivel nacional.

Meta: Establecer 10 nuevas unidades médicas en el área foránea, antes del 31 de Diciembre de 1992.

En este sentido podemos afirmar que los objetivos se definen en forma cualitativa y conllevan a la determinación de una o varias metas, mismas que a su vez han de ser descritas cuantitativamente, implicando el logro de un objetivo como principio, de ahí que ambos constituyen un parámetro para la medición de resultados y por supuesto para la programación del trabajo.

Ahora es nuestro interés observar en la práctica, como son aplicados estos conceptos de la programación, dentro del área de trabajo que es objeto de estudio.

(33) Guía Práctica No. 2. Serie Organización y Métodos, ISSSTE, p. p. 2-5.

(34) Ibidem.

IV.1.1.- LA PROGRAMACION DEL TRABAJO EN EL CASO ESPECIFICO.

La aplicación de Programas de Trabajo en el Departamento de Recursos Humanos de la Subdirección General Médica, no es propiamente un mecanismo mediante el cual se regule y oriente la participación de todos los trabajadores, con el fin de alcanzar determinados objetivos previamente establecidos.

En la práctica, las ordenes de trabajo derivan de la solicitud continua de una serie de trámites relativos a ingresos o altas y bajas del personal, cambios de adscripción, modificaciones de puestos, promociones u otros movimientos más, controles de asistencia y puntualidad, comisiones, certificaciones, constancias, pagos ordinarios y extraordinarios, prestaciones etc. incluyendo lo relativo a los derechos y obligaciones de los trabajadores.

Aunado a ello, muchas otras acciones derivan de la identificación de diversos aspectos técnicos u operativos que de no ser atendidos con prioridad, pronto redundarán en situaciones problemáticas tales como; la asignación de personal no acorde a las necesidades de fuerza de trabajo requerida en cada área, por no llevarse a cabo un análisis previo y mecanizado de las plantillas físicas de personal, considerando los tipos de puestos que son necesarios conforme a las cargas de trabajo asignadas, o quizá por no manejar ciertos indicadores que permitan unificar los criterios para la asignación o distribución del personal; por otra parte la falta de modernización en los sistemas operativos, mismos que en su mayoría aún se manejan manualmente, como sucede por ejemplo con los reportes quincenales de control de asistencia o los de horas extraordinarias del personal, los cuales generalmente incluyen datos de casi mil empleados, traducándose ello no sólo en una práctica rutinaria de labores, sino en el excesivo gasto de horas-hombre, menor calidad y precisión, mayores costos, lentitud en los trámites, etc. y que obviamente de contar con sistemas computarizados

serian subsanadas muchas de estas anomalías y los servicios prestados se ofrecerían en forma más eficiente y oportuna.

A todo ello, es palpable que este Departamento cuenta con una excesiva carga de trabajo, la cual parece cobrar mayor tamaño, por el hecho de no disponer de un adecuado programa de trabajo, mediante el que se facilite y controle la ejecución de las tareas encomendadas, asignándose de manera equitativa cargas de trabajo con tiempos marcados para su cumplimiento.

Con respecto a la definición de sus objetivos y metas, es de esperarse que al no haber una programación del trabajo, probablemente tampoco se tuvieran definidos los objetivos y metas a cumplir, sin embargo encontramos dentro de un manual de organización de la Subdirección General Médica generado a la par de esta investigación, la descripción del objetivo que concierne a esta área, siendo tal; "suministrar y controlar los recursos humanos y servicios sociales requeridos por las áreas, optimizando su aprovechamiento y agilizando su trámite"<sup>35</sup>

Sobre este objetivo, llama nuestra atención lo que se dice en referencia a los "servicios sociales", ya que no consideramos que sean de su incumbencia. No obstante, este documento en general, y en concreto el objetivo planteado, no son conocidos por el personal que integra esta área, de ahí que al preguntarles mediante la encuesta aplicada, respecto a dicho manual y a sus objetivos de trabajo, más del 80% respondieron que no eran de su conocimiento.

Como resultado de este desconocimiento, la participación del trabajador se vuelve una labor muy rutinaria, sin una razón de ser definida y sin la debida motivación para orientar sus esfuerzos hacia la consecución de un fin determinado, de ahí que su rendimiento y productividad pueden verse afectadas, debido al descontrol e incertidumbre que experimenta al realizar su trabajo o al tratar de cumplir con lo que le fue

<sup>35</sup>ISSSTE, Manual de Organización de la Subdirección Oral Médica 1990. p. 97

asignado, sin tener identificado "para que lo hace" o cual puede ser el resultado final del mismo.

Es de esperarse que seguramente el trabajador pondría más empeño, si de antemano supiera que su participación es importante y está encaminada hacia el logro de un objetivo específico trazado de antemano, que quizá redunde en la mejoría de la prestación de un servicio, o en la agilización o simplificación de trámites administrativos, en beneficio de los propios trabajadores, usuarios de los servicios o público en general.

#### IV.2. - INTEGRACION DE EQUIPOS LABORALES

Puede llamarse Trabajo en Equipo a la labor que de manera coordinada realizan un grupo de trabajadores, a fin de lograr determinados objetivos comunes. Andrew F. Sikula en su libro "Administración de Recursos Humanos en Empresas" define al trabajo en equipo "como una acción coordinada por un pequeño grupo cooperativo que está en contacto y cuyos miembros contribuyen responsable y entusiastamente al logro de una tarea".<sup>30</sup>

La realización de un trabajo en equipo implica que necesariamente se ha de disponer de dos elementos básicos; la coordinación y la cooperación, entendida esta última como una actitud humana voluntaria, mediante la cual es posible coordinar los esfuerzos y sincronizar las actividades para el logro de propósitos comunes.

Además de estos elementos se dice que, entre los factores requeridos para que un equipo de trabajo tenga éxito, es preciso que cada persona

-----  
<sup>30</sup> Andrew F. Sikula, "Administración de Recursos Humanos" p. 300.



tenga bien definidas las funciones que le corresponde realizar, así como las que han de ser efectuadas por los demás integrantes del equipo, a fin de identificar plenamente la participación que concierne a cada uno. Aunado a ello es de esperar que cada empleado posea las habilidades necesarias para desempeñar su función, o bien que reciba instrucción preliminar respecto a su participación, de modo que no entorpezca las labores de los demás o el seguimiento de las acciones de grupo.

Entre las dificultades que muchos organismos enfrentan para la realización del trabajo en equipo, pueden señalarse como principales causas:

- la falta de personal calificado.
- el exceso de personal.
- la carestía de trabajo.
- la escasa disposición del personal para colaborar en equipo.
- la indefinición de funciones.
- la carencia de presupuesto para asignar personal calificado.
- la falta de capacitación.
- la falta de programas de trabajo.

Todos estos aspectos son de gran importancia y afectan notablemente el desempeño laboral de un equipo de trabajo, así por ejemplo la falta de una programación de labores, dificulta la asignación equitativa de cargas de trabajo; de igual manera la carestía de trabajo tiende a reducir el nivel de rendimiento del trabajador, de ahí que la Unidad ha de procurar disponer en todo tiempo de trabajo suficiente para los empleados.

Para valorar el rendimiento y la colaboración de un empleado es conveniente identificar aquellas causas que pudieran dar lugar al menoscabo de su participación y desempeño, procurando en consecuencia

aplicar las medidas correctivas que en cada caso resulten procedentes, tales como las que se sugieren a continuación:<sup>37</sup>

<u>MOTIVO</u>	<u>ACCION CORRECTIVA</u>
- Falta de trabajo	- Ajustar la asignación y distribución equitativa del trabajo.
- Exceso de personal	- Procurar que siempre se disponga de suficiente trabajo.
- Indefinición de funciones o de criterios de trabajo	- Transferir personal excedente, a -- otras áreas.
- Falta de capacitación.	- Disponer de normas actualizadas que especifiquen y orienten respecto a las funciones, sistemas y métodos de trabajo.
- Trabajo lento en algunas -- operaciones aunque satisfactorio en otras.	- Entrenar al trabajador en los procedimientos y métodos específicos.
- Trabajo demasiado lento: - Problema de salud. - Problema emocional. - falta de motivación.	- Procurar evitar lo rutinario, dando oportunidad al trabajador de desarrollar sus habilidades.
- Sin Voluntad para trabajar:	- Motivar la mejoría del trabajo, estableciendo metas precisas y un sistema de reconocimientos o estímulos así como de sanciones.
	- Hacer que el empleado registre el -- tiempo que tarda en cada operación.

(37) Payne y Svall, "Como Mejorar la Eficiencia en su Oficina", p. 103.

(flojo, con frecuente ausentismo e impuntualidad, sin iniciativa).

Comparar ese tiempo real con el tiempo estandar permitido, y retomar las anteriores medidas correctivas.

Otro punto a considerar en la asignación de cargas de trabajo es la naturaleza del trabajo, en base a la cual se ha de determinar el tipo de puestos que se requieren. En muchos organismos, debido al alto costo que genera el contar con elementos más capacitados, se contrata personal con bajos niveles de puesto, procurando entrenarlos en el desempeño de actividades de mayor responsabilidad, para poder cubrir las cargas de trabajo, aunque con frecuencia esto no resulta todo lo ventajoso que se espera, pues al poco tiempo y adquirida cierta experiencia, el trabajador demanda un mejor nivel de sueldo, y sea que lo obtenga o no, la calidad de su trabajo no es del todo satisfactoria, dado que no reúne los créditos académicos necesarios para cubrir el puesto de mayor jerarquía.

#### IV.2.1.- SUS ALCANCES O LIMITACIONES EN EL CASO ESPECIFICO.

La situación que prevalece en el organismo que venimos analizando, con respecto a la integración de equipos laborales, obedece principalmente a la escases de personal suficientemente calificado, aunado a la indefinición de funciones específicas que corresponde realizar a cada cual, conforme al puesto que ocupa; ya que, si bien muchas ocasiones se asigna cierto trabajo a un determinado grupo de empleados, su ejecución no propiamente implica una labor de equipo, debido a que estos no están identificados con el puesto asignado, y más bien se ajustan a las indicaciones que le den para efectuar su trabajo en la medida de sus posibilidades y criterio personal.

Por citar un ejemplo observado en la práctica, pudiera asignarse la actualización de una plantilla física a seis empleados, procurando su distribución equitativa para que todos realicen más o menos las mismas tareas, hasta aquí pudiera suponerse como una labor de equip, sin embargo inician las dificultades al observar la participación de cada elemento y sus resultados, para ello es preciso notar que la distribución del trabajo no está en relación al puesto que ocupa cada cual, o a su nivel de preparación y experiencia, de tal suerte que su disposición hacia el trabajo es muy variable, en tanto que su nivel de escolaridad o de sueldo también es variable, de ahí que en ocasiones el trabajador se predispone en contra del sistema y su rendimiento tiende a disminuir, generándose a la vez otra dificultad por atender para el propio jefe o responsable del proyecto, al no poder contar con todos sus elementos.

Por su parte el jefe inmediato aún cuando advierte la situación y las causas que la originan, comunmente no tiene más alternativa que adaptarse a la situación y a los recursos disponibles, procurando ir resolviendo "lo que se pueda" y "como se pueda", atendiendo casi siempre "lo urgente" antes que "lo prioritario", y ya sea que absorva él mismo todas las responsabilidades o que le asigne injustamente más trabajo a unos pocos que responden con mayor empeño, (claro que, mientras éstos últimos toleren la situación).

Tales circunstancias han sido observadas mediante la aplicación del Cuestionario para fines estadísticos, que en lo referente a la asignación de cargas de trabajo, mostró los siguientes resultados:<sup>30</sup>

- Un 50% de los trabajadores de base y un 4% de los empleados de confianza, expresaron tener muy ligeras cargas de trabajo. Estos son quienes ocupan los puestos de menor jerarquía, tales como; auxiliares administrativos, archivistas, secretarias, intendentes, etc,

(30) (Véase pregunta No. 5 del citado Cuestionario anexo.)

- El 34% de los demás empleados de base, expresaron tener adecuadas cargas de trabajo, estos son quienes ocupan puestos intermedios como son; jefe de sección, jefe de mesa, pasantes de abogado y de psicólogo, auxiliares de analista, secretarías y personal de apoyo administrativo.
- El 12% restante son empleados de confianza (excepto por una secretaria que es de base), quienes manifestaron tener excesivas cargas de trabajo, refiriéndose estos casos al personal que ocupa los puestos de mayor responsabilidad dentro del área, tales como; el jefe del Departamento, su secretaria, los jefes de oficina y dos analistas.

Tales cifras se resumen de la siguiente manera:

TIPO DE EMPLEADOS	ASIGNACION DE CARGAS DE TRABAJO			TOTALES
	LIGERAS	ADECUADAS	EXCESIVAS	
BASE	50%	34%	---	84%
CONFIANZA	4%	---	12%	16%
TOTALES	54%	34%	12%	100%

Como puede observarse, la distribución de cargas de trabajo no es del todo equitativa, ya que de acuerdo a estos datos, fue solo una minoría la que expresó tener las mayores cargas, mientras que más de un 50% manifestaron tener muy ligeras porciones.

De esta manera se confirma el criterio antes señalado respecto a la mayor responsabilidad que recae en unos pocos, quienes ofrecen más disponibilidad y presentan un mejor nivel de preparación académica, en tanto la mayoría que expresó tener menores o adecuadas cargas de trabajo, presentan en general bajos niveles de puesto y de preparación.

Este fenómeno burocrático es precisamente el que deriva del exceso de personal poco calificado en contraparte a la carestía de personal con

suficiente preparacion, y a tal razon obedecen las continuas demandas de los funcionarios o responsables de las areas, quienes pretenden allegarse de suficiente personal acreditado, a fin de poder responder con eficiencia ante la asignacion de las tareas encomendadas, deseando principalmente contar con calidad antes que con cantidad.

Numerosas y conocidas son las causas que en este organismo, cpmo en muchos otros, prevalecen dentro del sector público, con respectp a la integracion de equipos laborales y desafortunadamente su analisis más profundo nos llevaria a desarrollar el tema de otra investigacion, por tal razon, en este apartado unicamente pretendemos hacer mención a algunas de las causas que en el caso especifico resaltan como condicig nantes para la realizacion del trabajo en equipo, siendo entre otras:

- El recorte de presupuestos como medida de austeridad del gobierno federal, para racionalizar la asignacion de recursos humanos, y la inexistencia de niveles salariales adecuados o atractivos, constituyen una limitante para la contratacion de personal más calificado.
- La escasa disposicion de los trabajadores para colaborar en equipo, aunado esto a un nivel bajo en la formacion academica de los mismos.
- La inexistencia de perfiles de puesto actualizados, que conlleva a la indefinicion de funciones y a la falta de uniformidad en los criterios para realizar el trabajo.
- El anquilosamiento o la actitud conformista de muchos trabajadores sindicalizados, que sólo esperan alcanzar el tiempo de su jubilacion, lo que se traduce en un bajo rendimiento que muy poco ofrece en beneficio de las instituciones publicas, de la prestacion de servicios y de la comunidad en general.
- La actitud sobreprotectora por parte del Sindicato hacia sus agremiados, consintiendo muchos vicios que éstos han adquirido bajo el sistema burocrático, tan sólo por contar con la seguridad que su posicion vitalicia les otorga desde el momento que ocupan una plaza de base con carácter definitivo.

## IV.3.- LA MOVILIDAD INTERNA DE PERSONAL

Toda Unidad de trabajo constituye de una u otra manera un sistema dinámico de organización, debido a los constantes cambios que operan al interior de la misma, ya sean de organización, estructura y funcionamiento, así como de personal, y refiriéndonos a esto último, muchos son los factores que dan lugar a la movilidad y a la rotación del personal, entre los cuales destacan los derivados de incidencias meramente administrativas tales como; las incapacidades de los trabajadores (sean por enfermedad o accidente de trabajo), ceses, renunciaciones, suspensiones, transferencias, jubilaciones, etc., o bien por aspectos de tipo político, técnico o social, como pudieran ser; la designación de nuevos funcionarios, la incorporación de un nuevo órgano a la estructura, el desplazamiento a otras instalaciones físicas, etc.

De tal suerte, la movilidad del personal viene a ser un elemento inevitable dentro de cualquier organización y adquiere considerable importancia al momento de identificar cuales son aquellos factores que con mayor frecuencia determinan los cambios y los egresos del personal.

A menudo los altos índices de movilidad y rotación del personal, nos llevan a presuponer la existencia de diversas situaciones anómalas que invariablemente repercuten en el comportamiento y realidad operativa que prevalece dentro de un organismo, de ahí que es preciso alcanzar un justo equilibrio en la movilidad del personal, pues comúnmente los extremos resultan en perjuicio.

Los continuos cambios o movilidad excesiva pueden generar descontrol, inestabilidad y desmotivación en los trabajadores, por no advertir una solvencia, seguridad y permanencia de las estructuras y de las personas que las integran y con ello la productividad y el rendimiento tienden a disminuir; por otra parte la escasa movilidad no siempre resulta favorable, inclusive en determinadas circunstancias los cambios de autoridades o de algunos empleados pueden contribuir a la obtención

o a la recuperación de mayores rendimientos en el trabajo, o bien para evitar que el organismo se vuelva estático y se dé lugar al anquilosamiento y limitado desarrollo de los trabajadores y de las unidades de trabajo.

Conocer los índices de movilidad de un organismo y analizar los principales motivos que dan lugar a ellos, resulta de gran ayuda para formar un criterio objetivo respecto a la organización, a fin de poder adoptar las medidas más acertadas que ofrezcan mayor estabilidad y desarrollo, así como una asignación y distribución idónea de recursos.

Entre las variables más frecuentes que surgen en torno a la movilidad del personal, es conveniente conocer por un lado el índice de egresos o salidas del personal y por otro, su continua permanencia, siendo de gran ayuda cuestionarse en estos casos; ¿por qué salen los trabajadores de un organismo?, ¿bajo qué circunstancias y qué tipo de empleados son los que comúnmente egresan?; de igual manera respecto a los que permanecen, a fin de identificar las razones que les mantienen dentro.

Algunas de las razones por las que un empleado decide separarse de un organismo pueden ser:

- para buscar un empleo mejor y más afín a su preparación.
- por dificultades de transporte o distancias muy largas hacia su domicilio.
- por problemas surgidos con sus jefes, subordinados o demás compañeros
- porque sienten que quizá se están estancando.
- o bien por otras situaciones ajenas al trabajo, tales como; enfermedades, asuntos familiares, matrimonio, jubilación, cambio de residencia, etc.

Entre las principales razones que condicionan la permanencia de un empleado pueden observarse las siguientes:



- por ocupar una plaza de base, y no estar dispuesto a perder la estabilidad social o económica, que de alguna manera le proporciona ese trabajo.
- por temor a no encontrar otro trabajo mejor, cuando no se tiene suficiente preparación académica.
- por que ese trabajo le queda cerca de su domicilio o le agrada el área en que está ubicado.
- porque ya conoce su trabajo y prefiere esperar los posibles beneficios de la sucesión burocrática, antes que empezar de nuevo en otro empleo.
- porque no desea perder su antigüedad, a fin de alcanzar su jubilación.

Como puede observarse, tales motivos en general no son propiamente los más deseables para la organización, ya que en pocos casos se encontrará personal que atribuya su permanencia al hecho, de estar plenamente satisfecho con su trabajo, por encontrar en él, un pleno desarrollo de sus capacidades. Esto sería lo ideal, pero sin embargo el sistema burocrático tiende a generar de por sí una actitud en el trabajador, que es en muchos casos la de echar raíces, siguiendo el proceso escalafonario, hasta llegar a sentirse casi dueño de su trabajo e incluso de los medios de producción que utiliza.

#### IV.3.1.- LA MOVILIDAD DEL PERSONAL EN EL CASO ESPECIFICO.

Por lo que respecta a la movilidad del personal, en la Unidad Administrativa a la que nos venimos avocando, resulta muy interesante observar el comportamiento que ha habido en los últimos dos años, así como las principales causas que han dado lugar a la misma.

A fines de 1988 la plantilla física de esta Unidad, estaba integrada

por poco más de 70 empleados, de los cuales a la fecha:<sup>30</sup>

- Un 30 % (23 empleados) han sido desincorporados del organismp. por diversos motivos, (citados más adelante).
- Un 10% (es decir 7 empleados) han sido reubicados en otras áreas.
- Del 40% de las anteriores salidas, sólo se substituyeron el 12% (es decir 10 de 30 casos) con nuevos ingresos. De donde finalmente quedó conformada la plantilla con 50 personas.

Del total de trabajadores que han salido de esta Unidad;

- 60% han sido empleados de confianza ....y
- 40% han sido de base.

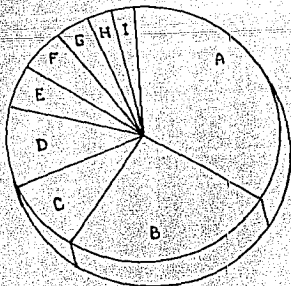
Entre las múltiples razones que motivaron tales salidas están:

- Personal de Confianza:

- A) 34% por bajos sueldos, mayores aspiraciones e -  
inconformidad con los sistemas de trabajo.
- B) 26% por presiones de trabajo, excesivas cargas y  
responsabilidades no acordes al puesto o -  
al sueldo percibido.

- Personal de Base:

- C) 10% por comisión sindical.
- D) 10% por jubilación.
- E) 5% por ocupar puesto de confianza -  
en otra Dependencia.
- F) 5% por despido.
- G) 4% por defunción.
- H) 3% por incapacidad médica.
- I) 3% por cambio de residencia



(30) Estos datos tienen como fuente el análisis de las Plantillas físicas de 1988 a 1990, la observación directa y algunas entrevistas informales.

Podemos observar que entre los mayores factores que han dado lugar a la movilidad del personal en ésta área, destacan los relativos a renuncias voluntarias por efecto de: los bajos sueldos en relación a las aspiraciones del personal, el descontento hacia su trabajo por realizar funciones no acordes a su puesto o a su preparación, y finalmente por las presiones de trabajo que experimentan quienes han ocupado los puestos de mayor jerarquía.

En una Unidad de Trabajo como la que hemos venido estudiando, resulta indispensable considerar este tipo de datos, a fin de buscar los medios más eficaces para regular la movilidad excesiva, y ello conlleva a otro objetivo implícito que es el de atraer a los mejores candidatos, alentar y desarrollar a los empleados poco entusiastas, o indolentes y retener o impulsar a aquellos mejores elementos dignos de ser promovidos, orientando su participación hacia el desarrollo de su máxima capacidad, de modo que experimenten una mayor satisfacción laboral.

Una vez identificadas y analizadas las causas fundamentales de la excesiva movilidad, es posible entonces seleccionar los métodos, más adecuados para su subsecuente reducción, tales como políticas y procedimientos para el manejo óptimo de recursos humanos, enfatizando en lo que respecta al proceso de admisión e incorporación de personal, así como a las estructuras de organización, sistemas y programas de trabajo que impulsen a los empleados a brindar su máximo esfuerzo.

=====

---

## CAPITULO V

---

---

## CAPITULO V.- FACTORES RELATIVOS A LA FUNCION DIRECTIVA Y LOS MECANISMOS DE MOTIVACION

La función directiva constituye uno de los elementos primordiales en la consecución de los objetivos propuestos por la Unidad de Trabajo, por medio de esta se ejerce la autoridad, se orientan y coordinan los esfuerzos y se determina la participación que atañe realizar a cada miembro de la organización.

La acción de mando y disciplina que identifica a un directivo con la aplicación concreta y continua de poder sobre sus subordinados, influye considerablemente en la actitud que ellos manifiestan para desempeñar su trabajo. De ahí entonces que la dirección de personal es un elemento básico para producir la adecuada motivación de los trabajadores y puede convertirse en un valioso mecanismo para canalizar u orientar sus potenciales y actitudes en sentido favorable hacia su trabajo y para con el organismo al que sirven.

El papel de un directivo implica una labor dinámica para organizar y conducir las acciones de los demás a fin de alcanzar las metas trazadas y el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, sin embargo, aunado a la dirección, sobresalen también otro tipo de elementos que redundan de manera notable en la conducta y la motivación de los empleados, por ello es preciso analizar ¿cuáles son aquellos factores que determinan un estímulo en beneficio de su desempeño laboral?, ¿es el salario su más fuerte motivación para efectuar su trabajo con eficiencia?, o existen otro tipo de circunstancias o valores que retribuyen o compensan tanto como lo económico o quizá más aún, siendo por ejemplo; la obtención de seguridad, de estima o aceptación, reconocimiento, prestigio, reputación, prestaciones, buen ambiente, etc.

El camino para desarrollar una motivación efectiva consiste, según algunos autores, en descubrir y propiciar la satisfacción idónea de las necesidades y deseos personales de cada trabajador.

En consideración a estos planteamientos es que pretendemos ahora abordar el desarrollo del presente capítulo, procurando apreciar de manera concreta la situación que prevalece en la Unidad de Trabajo de la Institución en estudio, con respecto al liderazgo, la comunicación, las relaciones humanas, los incentivos tales como; estímulos y recompensas, capacitación y desarrollo, etc.

### V.1.- EL PAPEL DEL LIDER EN LA DIRECCION DE PERSONAL.

El papel de un líder trasciende más allá de lo que en teoría significa estar a cargo del correcto funcionamiento de una Unidad de trabajo, ya que su propio comportamiento, personalidad y competencia inciden de manera notable en la conducta, motivación y desempeño de los trabajadores y por ende en la consecución de los objetivos y metas trazadas.

Por ello, la labor de un directivo requiere más que un conocimiento meramente científico o profesional respecto al área o tipo de trabajo a realizar, es decir que no se puede ni se debe hacer a un lado lo que constituye el aspecto humano de la organización, ya que como algunos autores con acierto han señalado, no se trata de dirigir "cosas", sino "personas".

Generalmente, el liderazgo es definido en función de la relación de poder, dominio e influencia que un funcionario ejerce sobre sus subordinados, a través de un proceso racional de comunicación orientado hacia el logro de los objetivos. De ahí que una dirección efectiva puede medirse no tanto por la popularidad del líder, sino por el grado de influencia ejercido sobre el comportamiento y desempeño de los demás. Si la influencia es significativa los resultados serán evidentes y la dirección estará siendo efectiva, si la influencia es leve o nula, prácticamente no hay dirección.

Andrew F. Sikula, reconocido estudioso de la administración de personal, define al liderazgo como "un proceso del comportamiento desarrollado por los jefes, quienes dirigen y guían los esfuerzos de otros" <sup>10</sup> que están bajo su autoridad, donde la habilidad, cualidades o atributos personales, así como su rango de jerarquía, constituyen la fuente de su capacidad para influir en los demás y ejercer su autoridad.

Por otra parte, existen variados estilos de liderazgo, clasificados bajo diversos conceptos, conforme al enfoque adoptado por los propios investigadores y estudiosos de la materia; entre los más comunes y fáciles de distinguir predominan; el autocrático, el democrático, paternalista, despreocupado, colegial, carismático, burocrático, etc. cada uno de ellos con características muy específicas como las que a continuación se resumen:

**Autocrático:** es el líder autoritario, arbitrario, dogmático, que no admite opiniones contrarias a las suyas, rara vez ofrece explicación de sus actos, advierte siempre con sanciones o amenazas el incumplimiento de sus órdenes impuestas, su interés está sobre el trabajo y no sobre los empleados, entre quienes suele hacer diferencias según su parecer.

**Democrático:** contrario al anterior, es igualitario y tolerante, muestra mayor interés por los trabajadores, motivándoles a hacer uso de su propia iniciativa, procura la armonía sin ejercer tanta presión sobre el personal, y por lo general toma en cuenta la opinión de los demás para reforzar sus decisiones.

**Paternalista:** adopta la postura de un padre más que de un jefe, sea como acusador o crítico, sermoneando al empleado con gran enojo por su incumplimiento, o bien en otro extremo como un padre compasivo y sentimental que solapa los errores del subordinado, absorbiendo las

(10) Sikula Andrew F. "Administración de Recursos Humanos en Empresas" p. 104.

responsabilidades ajenas como propias, guiando al empleado casi de la mano. En ambos casos este tipo de líder frena la iniciativa y madurez del empleado, al tratarle como a un niño.

**Despreocupado:** se caracteriza por la ausencia de autoridad y su desentendimiento por el personal, mostrando muy poco interés hacia lo que hagan o dejen de hacer quienes le dependen, generalmente desconoce las tareas que estos tienen asignadas, prefiere no intervenir en conflictos laborales, para no poner en peligro su propio puesto, o tenerse que enfrentar con el Sindicato, si fuera el caso. Su falta de autoridad propicia la inconformidad constante de los trabajadores y la baja estima hacia su persona.

**Colegial:** busca la colaboración en equipo y el fortalecimiento de las relaciones entre los empleados, más que dar órdenes se involucra en el trabajo de los demás y de creerlo necesario participa con ellos, fomenta el entusiasmo, la responsabilidad y el compromiso hacia el trabajo, este tipo de líder tiende a ascender con facilidad a puestos de mayor jerarquía.

**Carismático:** se basa en la atracción, encanto o cualidades para inspirar o atraer a sus seguidores, quienes por mera simpatía o admiración se sujetan a su autoridad.

**Burocrático:** Este tipo de líder es el que alude Max Weber al definir la autoridad racional o legítima que se origina en los organismos burocráticos, el cual no obedece a las cualidades personales del jefe, sino a la posición o cargo que éste ocupa, siendo reconocido como poseedor de un poder legítimo, impuesto por la autoridad o norma que rige en la organización. Esta clase de personas se valen de la posición jerárquica que le es otorgada al suplir a otro en el mando, utilizan la rutina como estilo de trabajar, en un estricto apego a la reglamentación, procuran evitar los riesgos y compromisos, cuidándose más por mantener su puesto que por alcanzar ciertas metas de trabajo.



Existen muchos otros estilos de liderazgo, que oúdiéramos continuar refiriendo. sin embargo, no es esa la finalidad de este trabajo, sino únicamente ofrecer un marco general que nos permita identificar los casos más representativos que pueden tener lugar en la práctica laboral.

Ahora bien, los estilos de liderazgo o el comportamiento de un funcionario no deben ser parcialmente analizados sin considerar las circunstancias que le rodean, pues esto es un factor determinante sobre su modo de proceder, por ello es conveniente observar entre otros puntos:

- las características o personalidad propia del funcionario.
- el tipo de organización donde se desenvuelve.
- el tipo de trabajo a realizar.
- las características de los subordinados.
- las condiciones del medio ambiente.
- la disponibilidad de recursos necesarios.

Desde otro punto de vista, el tipo de líder ideal requerido para la dirección de personal en el ámbito de un organismo público, debe reunir una serie de cualidades, rasgos y aptitudes que le permitan conjugar su capacidad, competitividad y experiencia, a fin obtener la máxima eficiencia y un amplio desarrollo de los trabajadores.

En su sentido más práctico, por encima del aspecto teórico de los estilos de liderazgo, la política del actual gobierno ha enfatizado con profundo interés y esperanza en la definición de aquellas características que un funcionario público debe poseer para desempeñar un cargo de gobierno, a lo cual se ha denominado "Profesionalización de los Servidores Públicos"<sup>41</sup> implicando en este concepto la responsabilidad de ubicar al organismo en los más altos niveles de eficiencia y competitividad, debiendo reunir para ello, los siguientes rasgos:

(41) Diario Oficial de la Federación, 16-IV-1990, p. 27.

- poseer los conocimientos y experiencia suficientes en el area de trabajo a dirigir, y ser verdaderos empresarios públicos. lo que les asegure una mayor permanencia o continuidad en el cargo.
- tener claramente identificados los conceptos de concertación<sup>42</sup> y compromiso social, como parte de su propia formación profesional, según lo señalado en el Plan Nacional de Desarrollo.
- poseer un gran dinamismo y una mentalidad abierta al cambio, manteniendo actualizados sus conocimientos.
- una elevada aptitud ejecutiva que conduzca a combatir la ineficiencia y la improvisación, advirtiendo el surgimiento de problemáticas y situaciones cambiantes.
- una alta capacidad decisoria y de autocritica, así como un alto sentido de colaboración, reconocida probidad y confianza en si mismo.
- determinación y firmeza, así como una amplia comprensión respecto al comportamiento y naturaleza humana.

La manifestación de estas características en un titular de gobierno es, según las políticas del actual régimen, lo que determinará el éxito de su liderazgo, haciendo énfasis en la necesidad de fortalecer el nivel de profesionalismo, nacionalismo y vocación de servicio, a fin de elevar la calidad de la fuerza de trabajo y los niveles de productividad y eficiencia.

---

(42) El concepto de concertación según lo señalado en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, procede del reconocimiento del interés de las mayorías, expresado a través del diálogo y la negociación, con el fin de obtener un justo equilibrio de esfuerzos y participación para satisfacer necesidades comunes. Concertar significa sencillamente ponerse de acuerdo y coordinar esfuerzos para realizar una labor conjunta que asegure un beneficio para las mayorías.

Todos estos valiosos conceptos acerca del papel del líder, quizá pudieran observarse un tanto pretenciosos o faltos de realidad respecto a la práctica cotidiana del ámbito público, donde predomina con mayor fuerza el oportunismo y el poder político, y no propiamente el tipo de cualidades antes mencionadas, y en efecto, no pretendemos aseverar que siempre y en todos los casos un líder obtiene el éxito por reunir con creces todas o muchas de estas características, aunque tampoco deseamos negar que los hay. Sin embargo, hemos de partir de un conocimiento teórico ideal, a fin de evaluar que tan distantes estamos de este, en la práctica.

#### V.1.1.- LA FUNCION DIRECTIVA EN EL CASO ESPECIFICO.

Con respecto a este interesante inciso, y desde un punto de vista ético-profesional, resulta quizá para muchos, poco provechoso y tal vez hasta de mal gusto efectuar una especie de encasillamiento personal para valorar el estilo de liderazgo y cualidades que han sido observadas en la gestión de los funcionarios que han estado a cargo de la administración de personal de la Unidad que constituye nuestro caso específico, sin embargo para los fines de este trabajo hemos considerado que de no plantearse tal punto, la exposición quedaría incompleta o escasa del fundamento que puede enriquecerle.

Por tal razón, sin el menor afán de hacer alusiones personales hemos efectuado una clasificación de variables o características y valores numéricos asignados a las mismas, con base en los conceptos de "Profesionalización del Servidor Público" antes mencionados, a fin de apreciar de manera general los rasgos que han distinguido a tales funcionarios a lo largo de los últimos dos años; en cuyo periodo hubo

no menos de 4 titulares. todos ellos con una corta duracion en su cargo (fluctuando entre los 4 y los 9 meses por cada caso). y de quienes en común podemos afirmar, de acuerdo a la información obtenida,<sup>43</sup> que su gestión no fué nada sencilla, ya que estuvo sujeta a repentinos cambios de autoridades y continuas modificaciones en la organización, los sistemas de trabajo, etc., trayendo esto consigo numerosos pesajustes, desconfianza e inestabilidad del personal, así como dificultades políticas y administrativas por enfrentar.

El siguiente esquema resume la evaluación de las características de los liderazgos ejercidos durante el lapso señalado, habiéndose obtenido tales datos, mediante la aplicación de algunas encuestas y entrevistas personales con determinados empleados, así como por la observación directa a través del propio desempeño laboral.

Para la mejor comprensión de este cuadro es preciso reparar previamente en el uso de las claves y valores que fueron asignados a cada concepto o característica con objeto de poder calificar, analizar y obtener una evaluación más clara y concisa de la información:

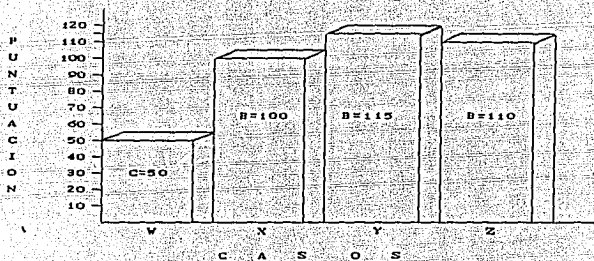
---

(43) Véanse preguntas No. de la p a la 11 del Cuestionario anexo.

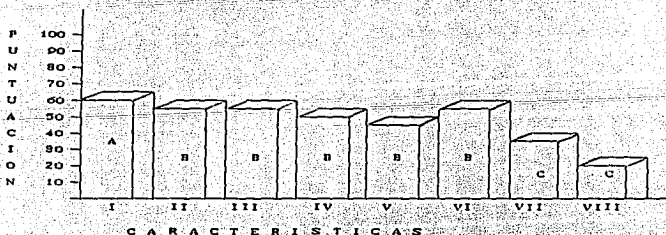
**TABLA DE EVALUACION DE LAS CARACTERISTICAS DEL LIDERAZGO  
(CASO ESPECIFICO)**

FUNCIONARIOS	CASO W	CASO X	CASO Y	CASO Z	TOTAL DE PUNTOS
<b>I. COMPETITIVIDAD O NIVEL PROFESIONAL.</b>	B(10)	A(20)	B(10)	A(20)	A=40
<b>II. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA EN EL AREA DE TRABAJO.</b>	B(10)	C(5)	A(20)	A(20)	B=55
<b>III. DINAMISMO Y VOCACION DE SERVICIO.</b>	C(5)	B(10)	A(20)	A(20)	B=55
<b>IV. CAPACIDAD DECISORIA, DETERMINACION Y FIRMEZA.</b>	C(5)	A(20)	A(20)	C(5)	B=50
<b>V. HABILIDAD PARA DELEGAR Y DISTRIBUIR EL TRABAJO.</b>	C(5)	B(10)	B(10)	A(20)	B=45
<b>VI. MANEJO DE RELACIONES HUMANAS.</b>	C(5)	A(20)	B(20)	A(10)	B=55
<b>VII. CONFIANZA EN SI MISMO.</b>	C(5)	B(10)	B(10)	B(10)	C=35
<b>VIII. DURACION EN EL CARGO.</b>	C(5)	C(5)	C(5)	C(5)	C=20
<b>PUNTUACION TOTAL POR CASO:</b> C=50 B=100 B=115 B=110					
<b>CLAVES DE PUNTUACION:</b> A= ALTA B= REGULAR C= BAJA					
<b>VALORES ASIGNADOS POR CLAVE Y CONCEPTO:</b>					
<b>PUNTUACION INDIVIDUAL POR CARACTERISTICA:</b>	<b>PUNTUACION TOTAL POR CARACTERISTICA</b>		<b>PUNTUACION TOTAL POR CASO:</b>		
A = 20 PTS. B = 10 PTS. C = 5 PTS.	A= DE 60 a 80 PTS. B= DE 40 a 59 PTS. C= MENOS de 40 PTS.		A= DE 120 a 140 PTS. B= DE 100 a 119 PTS. C= MENOS de 100 PTS.		
<b>PUNTUACION MAXIMA IDEAL POR PERSONA: DE 120 A 140 PUNTOS.</b>					
<b>PUNTUACION MAXIMA IDEAL POR CARACTERISTICA Y GRUPO: 80 PUNTOS.</b>					

GRAFICA DE PUNTUACION TOTAL POR CASO



GRAFICA DE PUNTUACION TOTAL POR CARACTERISTICA



Estas gráficas así como la tabla de evaluación anterior nos permiten observar las fluctuaciones que ha habido en los liderazgos ejercidos en esta área, donde el rango más alto correspondió al caso clasificado con la letra "Y", mismo que alcanzó un total de 115 puntos, muy cerca del ideal máximo que inicia con 120; habiendo mostrado las mayores

puntuaciones en los aspectos de: experiencia, dinamismo y vocacion, toma de decisiones y relaciones humanas, y no propiamente en lo relativo al nivel profesional, donde obtuvo una calificación regular.

En contraste a ello, el primer caso clasificado con la letra W fue el que mostró más bajo promedio con un total de 50 puntos, registrando las mayores cifras en lo referente al nivel profesional y la experiencia.

Por lo que se refiere a la evaluación total por característica, es interesante observar que la puntuación más alta registrada por el grupo fue la correspondiente al nivel profesional y la competitividad de los líderes, marcando un total de 60 puntos; lo cual nos indica que la asignación de este cargo ha requerido ser muy selectiva teniendo cuidado del grado profesional de sus ocupantes, no obstante dicho factor por sí solo no garantiza el éxito en el liderazgo, ya que como hemos visto debe haber siempre un balance uniforme en la conjugación de otros aspectos más como son; la determinación y firmeza, el manejo de relaciones humanas, la confianza en sí mismo, la vocación de servicio, etc.

Para sostener este principio podemos reostrar al caso del líder citado inicialmente, quien alcanzó la mayor puntuación sobre los demás, aún cuando su nivel profesional no fue el más alto.

Volviendo a la evaluación de las demás características que el grupo registró, también puede apreciarse que la mayoría de los conceptos obtuvieron una calificación regular estimada entre los 40 y los 55 puntos, y finalmente las puntuaciones más bajas se encontraron en los aspectos de; "confianza en sí mismos" y "duración en el cargo" con 35 y 20 puntos respectivamente. Situación que de alguna manera denota la inestabilidad o contrariedades que en su momento debieron enfrentar cada uno de los funcionarios que en determinado tiempo estuvieron a cargo de esta Unidad de trabajo.

## V.2.- LAS RELACIONES HUMANAS Y LA COMUNICACION.

El hombre por naturaleza es un ser social, al cual no es posible concebir de manera aislada o apartado de los demás en un mundo imaginario. Su propio comportamiento y desenvolvimiento le conducen necesariamente a establecer contacto con sus semejantes, para la realización de propósitos comunes.

El bienestar del individuo en sociedad dependerá de la manera en que establezca sus relaciones con quienes le rodean, en ello el papel que juegan las relaciones humanas, es el de lograr que exista una convivencia armónica y un fortalecimiento de los vínculos interpersonales, procurando la eliminación de aquellas barreras que se opongan al correcto entendimiento entre los individuos. Pero tales propósitos no serían posibles si no existiera la comunicación humana, que permite hacer uso del diálogo, el intercambio y la correspondencia recíproca de entendimientos, orientando la conducta y desarrollo de las personas.

En este sentido, la Comunicación se concibe como un proceso racional de interacción bilateral, para la transmisión de ideas, conocimientos o información, donde una parte es la que emite el mensaje, notifica, solicita, etc., y otra es la que recibe, interpreta y responde. Sin esta orientación de doble sentido, simplemente no habría comunicación, ni habría lugar para las relaciones humanas.

Dentro de un organismo este proceso es vital para relacionar a los individuos con la misma organización, a fin de alcanzar las metas propuestas. Duhalt Krauss, en su estudio sobre las "Técnicas de Comunicación Administrativa"<sup>44</sup> nos dice que el éxito de un grupo de trabajo al realizar una tarea en común, dependerá de lo bien que se entiendan

(44) Duhalt Krauss Miguel, "Técnicas de Comunicación Administrativa" p. 22



entre sí quienes integran ese equipo, y por lo tanto cualquier error de comunicación entorpecerá el desarrollo del trabajo y reducirá la eficiencia.

Por ello en las labores administrativas, donde se requiere asignar y distribuir diversas tareas para el logro de propósitos comunes, es indispensable contar con un sistema de comunicación claro y preciso, que no permita fugas o deformación de la información, de lo contrario lejos de simplificarse las labores, será fácil que se generen pérdidas de tiempo, esfuerzos y recursos, así como alteraciones, duplicidad y continuas modificaciones, conduciendo esto al desaliento y reducción de esfuerzos por parte del personal, y por ende a la desviación de las metas establecidas.

Por otra parte es preciso observar que entre los factores que ejercen mayor influencia en un empleado, respecto a su desempeño laboral y su motivación hacia el trabajo, destaca el referente a la comunicación y tipo de relación que guarda con su nivel superior.

Prácticamente podemos afirmar que una comunicación efectiva entre el jefe y el subordinado, es el medio para lograr mejores relaciones y óptimos resultados en el trabajo. Pero ¿en qué consiste esa comunicación efectiva, o qué elementos han de constituirla?

Entre los aspectos más relevantes que un jefe ha de considerar, para mantener altos niveles de comunicación en su área, se sugieren por orden de importancia los siguientes:

- 1) Por supuesto, ofrecer al empleado información acerca de su trabajo, es decir sobre las tareas que le serán asignadas; cómo, dónde y cuándo realizarlas, bajo un marco general de referencia, así como los propósitos o alcances que tiene su trabajo.

- 2) Información sobre cómo está realizando el empleado su trabajo, de modo que reciba alguna orientación o comentarios que le permitan considerar si su participación es o no adecuada. Un buen esfuerzo amerita reconocimiento, así como una labor deficiente amerita una crítica constructiva.
- 3) Es muy importante que el nivel superior mantenga abiertos los canales de comunicación, de manera que demuestre interés en conocer las necesidades y actitudes de los empleados y les ofrezca la oportunidad de hacer consultas, presentar sugerencias, plantear quejas, inquietudes o diversas situaciones que afecten su desempeño laboral o sus relaciones interpersonales, etc.
- 4) Comunicación masiva, a través de circulares, folletos, avisos, etc., que mantengan al personal informado respecto a aspectos generales que les atañen como parte del organismo.
- 5) Establecer contacto mediante eventos especiales o informales como son: competencias deportivas, comidas de aniversario o algunos festejos, reconocimientos en público, etc., que propicien la convivencia en grupo y conlleven a ambas partes (jefe - subordinado) a relacionarse entre sí y a eliminar las barreras de comunicación.

Ahora bien, la práctica de estas conductas requiere de un justo equilibrio conforme a la necesidad del grupo, de manera que no se llegue a extremos, donde el empleado sólo responda ante los festejos, ni en el caso opuesto se limite la comunicación a lo estrictamente laboral.

He aquí la importante labor que compete al directivo para conducir a su personal y ponderar las necesidades de comunicación en cada uno con respecto al trabajo, así como para definir alternativas de solución y eliminar en lo posible las barreras o malos entendidos que entorpecen la comunicación y el adecuado desarrollo de las actividades.

En cuanto a estas barreras de comunicación que surgen entre los empleados, es fácil observar que gran parte de ellas son resultado de aspectos meramente personales o de emotividad reflejada en la conducta de los trabajadores, dando así lugar a situaciones tales como; la antipatía, desconfianza, competencia desleal, críticas mal sanas, prejuicios, temores, inconformidad, el deseo de quedar bien o la búsqueda de aprobación, etc., todo lo cual sin duda altera las relaciones humanas y el ambiente de trabajo.

Por tal razón, la labor de un directivo que se esmera en tratar de frenar o reducir de algún modo éstas nocivas conductas dentro del área a su cargo, resulta al parecer sumamente difícil y extenuante, sin embargo su propia determinación, habilidad y experiencia serán de gran ayuda para alentar y conducir hacia la madurez a su grupo de trabajo, lo que permitirá obtener cada vez mejores resultados. De lo contrario si su participación en este sentido es escasa, indiferente o nula, es muy probable que en poco tiempo el medio lo envuelva y ejerza dominio sobre él, restandole autoridad, y seguramente terminará muy a disgusto o agotado por realizar tal vez el trabajo que corresponde a otros, en un ambiente de limitada competencia, desarrollo y hospitalidad.

En todo ello es recomendable para el Directivo hacer uso de las valiosas técnicas <sup>45</sup> que el estudio de la comunicación ofrece, procurando aplicar las alternativas más viables para mejorar las relaciones humanas y por consiguiente los resultados en el trabajo.

Además de esto, es importante señalar que la dirección de personal requiere de la participación de líderes entusiastas, competentes y profesionales, con características idóneas como las que fueron antes

(45) Nota.- Debido a que no es el propósito de esta investigación, -- ahondar en aspectos relativos a las técnicas de comunicación -- administrativa para la solución y manejo de conflictos laborales, se recomienda de existir mayor interés, consultar la bibliografía referente a Comunicación, citada al final de este trabajo.

definidas en el tema del Liderazgo- quienes contribuyan a mantener altos niveles de comunicación y de relaciones humanas, generándose así mayores grados de productividad y eficiencia.

### V.2.1.- LAS RELACIONES HUMANAS Y LA COMUNICACION EN EL CASO ESPECIFICO

Para conocer el comportamiento e impacto que han tenido las relaciones humanas y la comunicación en la Unidad Administrativa que concierne a esta investigación, hemos partido principalmente del conocimiento de dos fuentes informativas que son; la observación directa y la aplicación de un Cuestionario<sup>40</sup> individual entre los trabajadores de dicha área, mediante el que se reflejaron datos importantes, tales como:

- ¿Que tan favorable es la relación y la comunicación que el empleado mantiene con su jefe?
- ¿Que tan favorable es la relación y la comunicación que los empleados mantienen entre sí?
- ¿En qué casos mantienen mayor comunicación con su jefe?
- ¿Que tantas barreras de comunicación existen o propician la falta de comunicación entre los empleados?, etc.

Para dar respuesta a estas interrogantes, se solicitó a los trabajadores que calificaran de acuerdo a las variables; excelente, regular o mínima, según consideraran que era la comunicación con su jefe. Estos datos nos permitirían conocer en primera instancia sus propias perspectivas en cuanto a dicho factor, obteniéndose de ello las siguientes cifras:

---

(40) Véanse preguntas No. 13,20,23 y 24 del Cuestionario anexo al final de este trabajo.

CAPITULO V

- El 25% del personal manifestó que la relación y la comunicación con su jefe era excelente.
- El 35% de los mismos, respondieron que la comunicación era regular.
- El 40% restante señaló que ésta era mínima o elemental.

Como vemos solo 1/4 parte del personal, califico la comunicación como excelente, y este porcentaje fué conformado en su mayoría ppr los empleados que dan apoyo directo al jefe, tales como sus secretarias, los jefes de oficina, dos analistas, un auxiliar administrativo, etc.

El siguiente porcentaje que asignó una calificación de "regular" fue cerca de la tercera parte, entre quienes ocupan puestos de nivel técnico y profesional, tales como; analistas, jefes de sección, pasantes de abogado, psicólogos, administrativos especializados, etc.

Finalmente el mayor porcentaje (40%) correspondió a quienes señalaron que la comunicación era mínima o elemental, siendo estos los que ocupan los puestos de menor nivel como son: mecanógrafas, archivistas, intendentes, auxiliares administrativos, etc.

En orden subsecuente y a fin de identificar de manera más objetiva como ha sido la comunicación entre el jefe y el subordinado, se solicitó al personal que señalara los casos o situaciones en que mantenía mayor comunicación con su jefe, ofreciendoles para ello seis alternativas a seleccionar como son; solicitar permisos, recibir instrucciones, comentar los proyectos asignados, etc., siendo de esperar que quienes dijeron tener una comunicación excelente, debieran marcar todas las opciones, sin embargo en muchos casos no sucedió así y las respuestas que se obtuvieron en general fueron muy variables, dando como resultado las siguientes puntuaciones:

ALTERNATIVAS DE COMUNICACION	% DE RESPUESTAS OTORGADAS		% TOTAL POR RESPUESTA
	AFIRMATIVAS	NEGATIVAS	
10. PARA RECIBIR INSTRUCCIONES	80%	20%	100%
20. PARA SOLICITAR PERMISOS	40%	60%	100%
30. COMENTAR LOS PROYECTOS - ASIGNADOS	35%	65%	100%
40. PROPONER RESOLUCIONES DE TRABAJO	25%	75%	100%
50. TRATAR ASUNTOS PERSONALES	20%	80%	100%
60. ORGANIZAR EVENTOS SOCIALES	5%	95%	100%
PORCENTAJES TOTALES Y EN PROMEDIO	E = 205% X = 34%	E = 395% Y = 66%	100%

Como puede observarse, en general los mayores porcentajes de respuestas se marcaron en la columna de negaciones, salvo en el primer caso, donde el 80% del personal manifestó tener comunicación con su jefe para recibir instrucciones, lo cual consideramos importante pero no suficiente, ya que en su mayoría esta respuesta no se vio complementada con las demás contestaciones y la comunicación en este sentido no es posible que surja en forma unilateral, sino que ha someterse a un proceso recíproco de seguimiento, comentarios, propuestas, resoluciones, iniciativas, etc.

En segundo lugar con un porcentaje de 40, es decir poco menos de la mitad del personal, se marcó la alternativa de solicitar permisos, situación que en igual forma refleja un escaso intercambio de comunicación que difícilmente favorece a las relaciones humanas y al desarrollo de las labores.

En tercer lugar con un 35% de respuestas afirmativas, el personal manifestó que se comunica para comentar los proyectos asignados; y

entre ellos aunque en menor porcentaje (25%) se encontraron quienes afirmaron que proponen resoluciones de trabajo, ubicándose tal resolución en el cuarto lugar dentro del rango de comunicación.

En 5o. lugar, un 20% del personal afirmó mantener comunicación para tratar asuntos personales, y finalmente el 6o. lugar con una escasa cifra del 5% se refirió a la organización de eventos sociales.

Estos dos últimos aspectos, pudieran parecer intracendentes por no guardar una relación directa con el trabajo en sí, no obstante también forman parte de la comunicación, el trato y la convivencia social que surge en el ámbito laboral. Y en particular cada una de las opciones citadas constituye un parámetro para identificar hacia donde se está orientando más la comunicación y la relación interpersonal, tal como pudimos apreciarlo en la anterior ilustración.

Para concluir en este punto hicimos la sumatoria de porcentajes por tipo de respuesta y obtuvimos la media aritmética de afirmaciones así como de negaciones, encontrando en el primer caso las menores cifras con un 34% de comunicación, y en el segundo caso un 66% de negaciones, es decir de falta de comunicación.

Tales datos reflejan claramente el bajo nivel de comunicación e interrelación que ha habido entre jefe y subordinado en esta área de trabajo, a lo menos durante el período en que fue aplicada la encuesta, lo cual según se observa ha derivado del surgimiento de barreras de comunicación como son; temores, prejuicios, malos entendidos, o bien por el estilo de liderazgo ejercido, la personalidad del líder o de los propios subordinados, etc.

Respecto a la comunicación entre los mismos compañeros:

CAPITULO V

- Un 12% dijeron mantener relaciones y comunicación excelente, éstos son, quienes destacan por ofrecer una mayor colaboración y una relación más directa con el titular del área.
- 38% manifestaron que su comunicación era adecuada o regular debido a que realizaban labores en común con otros compañeros y por lo tanto procuraban mantener una relación más o menos cordial que les permitiera la convivencia diaria, aunque sea en forma superficial.
- El 50% restante manifestó que mantiene una comunicación elemental, por no considerar necesario relacionarse de manera más cercana con quienes están asignados a otras secciones, o que realizan labores diferentes a las suyas, aunque colaboren dentro del mismo Departamento.

Con relación a las dificultades personales que los trabajadores enfrentan al comunicarse con los demás, se encontró que:

- El 18% dijo tener dificultades derivadas de motivos personales, como falta de preparación, temor al rechazo, la burla o el compromiso, timidez, etc.
- el 82% restante dijo no tener ninguna dificultad o barrera personal.

No obstante, es claro que el personal en general no ha dado mucha importancia al aspecto de la comunicación ni al mejoramiento de las relaciones humanas, lo cual de tomarse en cuenta haría propicio el logro de un mejor ambiente de trabajo, dando lugar al fortalecimiento del trato y la convivencia armónica entre los mismos compañeros o entre el jefe y los subordinados, motivándoles a la vez a colaborar con mayor empeño, satisfacción y agrado por su trabajo.



### V.3.- SISTEMA DE INCENTIVOS.

Llamamos Sistema de Incentivos al conjunto de elementos, acciones o mecanismos instituidos por una Unidad laboral, para activar el comportamiento, actitudes y voluntad de los empleados hacia su trabajo, con el fin de contribuir tanto al mejoramiento de la productividad y la eficiencia como a la satisfaccion y desarrollo de los mismos.

Los incentivos pueden ser también definidos como las recompensas que por su desempeño desean recibir los trabajadores, para lograr mayor desarrollo o progreso. De ahí que el éxito que en consecuencia obtengan los administradores dependerá de la aplicación de los incentivos más apropiados para satisfacer las necesidades de aquellos.

Ahora bien, podemos clasificar a los incentivos en tangibles e intangibles, los primeros son por ejemplo; la remuneración, los beneficios o prestaciones otorgadas por ley, la capacitación, las promociones o ascensos, un medio de trabajo limpio y ordenado, etc.; los segundos son los relativos al elogio, la aprobación, la simpatía, el medio ambiente, el estilo de liderazgo, la confianza y comunicación adecuada, las relaciones humanas, el sentido de autorrealización, etc. Y en la medida en que puedan ser satisfechos estos incentivos, será también la motivación que muestre el empleado para desempeñar su trabajo.



En este sentido, la productividad y desempeño del trabajador están directamente relacionados con la satisfacción laboral que el mismo experimente mediante la interacción de diversos incentivos, tanto tangibles como intangibles:

## INCENTIVOS QUE ORIENTAN EL DESEMPEÑO LABORAL

## FACTORES TANGIBLES

- REMUNERACIONES,
- PRESTACIONES O BENEFICIOS,
- CAPACITACION,
- ASCENSOS, ETC.

## FACTORES INTANGIBLES

- RECONOCIMIENTO O ELOGIO,
- CONFIANZA, ESTIMA,
- BUENA COMUNICACION
- AUTORREALIZACION..

SATISFACCION LABORAL

MEJOR DESEMPEÑO

No obstante, muchos autores aluden mayor relevancia a los factores intangibles como son el reconocimiento, la responsabilidad o el progreso, como fuentes de desarrollo personal, ya que en general los individuos se encuentran más motivados cuando tienen algo por que luchar, que cuando su trabajo se vuelve solo una fuente de ingresos, debido a ello es que con frecuencia un empleado que no cuenta con la confianza y la comunicación adecuada por parte de su autoridad, resulta más vulnerable para reducir su rendimiento, aún cuando tenga un sueldo decoroso; que otro con menores ingresos pero con elevado prestigio o elogios y confianza por parte de su jefe inmediato.

Con todo, es también evidente que un empleado difícilmente podrá experimentar una plena satisfacción laboral, si bien su esmerada participación o el puesto que desempeña no son remunerados en igual manera, tal como lo señala el principio constitucional que dice "a trabajo

igual corresponde salario igual." <sup>47</sup> y aunque el tal recibiera muchos elogios, ello no sería suficiente.

Por tales razones, lo justo y razonable es que exista siempre un balance adecuado en la conjugación de ambos tipos de incentivos, satisfaciendo en lo posible las necesidades tanto del empleado como de la organización que lo emplea.

Al referirnos a los incentivos, es importante tener presente que los trabajadores siempre tendrán muchas necesidades por satisfacer, las cuales de continuo compiten entre sí, para ser resueltas, sin embargo, su rango de importancia varía en proporción a los intereses y prioridades de cada uno en particular. Algunos son impulsados primordialmente por el dinero y están dispuestos a soportar muchos inconvenientes con tal de recibir una remuneración determinada, aunque ello no necesariamente garantiza su satisfacción laboral ni el desempeño eficiente; otros otorgan mayor relevancia a factores como la confianza, la capacitación o el reconocimiento antes que al dinero como motivador.

Según las teorías de Abraham H. Maslow, <sup>48</sup> respecto a la motivación humana existen por lo menos 5 escalas de necesidades básicas por satisfacer en todos los individuos, iniciando con las fisiológicas (o de salud y sustento); siguiendo con las de seguridad o estabilidad económica; pertenencia o afiliación; estima o reconocimiento; y finalmente las de autorrealización que tienen que ver con el deseo de logro o el sentido de competencia. Dentro de esta jerarquía cada factor va decayendo como incentivo en la medida que otro más alto puede ser conseguido; de tal suerte que la satisfacción obtenida por el individuo dependerá del nivel que se alcance en esta escala:

(47) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Art. 123, Apartado B), Fracción V.

(48) Kenneth H. Blanchard y Paul Hersey: "La Administración y el Comportamiento Humano," p. 32.



JERARQUIA DE NECESIDADES SEGUN LA TEORIA DE MOTIVACION DE A. H. MASLOW. <sup>49</sup>

Si bien estos principios constituyen una base para la comprensión de los elementos de motivación humana, hemos de interpretar su aplicación en sentido práctico dentro de un contexto laboral administrativo, donde los tres primeros valores proceden de aquellos incentivos tangibles como son: el sueldo, las prestaciones económicas o beneficios que brindan cierta seguridad al trabajador, mejores condiciones de trabajo, etc., y los dos últimos (estima y autorrealización) provienen principalmente de factores intangibles tales como: el reconocimiento, la confianza, la comunicación, el prestigio, etc. además de contar quizá con otros factores tangibles como pueden ser; la solvencia económica o la capacitación entre otros.

Por otra parte, es de gran beneficio considerar la propia opinión y actitud de los empleados respecto al sistema de incentivos que les es otorgado, ya que ello permitirá identificar cuales son sus valores más prioritarios o de importancia. ¿qué esperan ellos de su trabajo?. ¿qué significa incluso, su propio empleo?. o qué clase de estímulos propiciarían en ellos un mejor desempeño, de ahí que en la medida de sus posibilidades, el organismo adopte o bien reoriente la modalidad de

-----  
 (49) Op. cit. p. 93.

sus incentivos, con objeto de obtener un mayor desarrollo, productividad y eficiencia, derivado de la satisfaccion laboral de sus empleados.

En relación a estas interrogantes surge el desarrollo del siguiente inciso con el proposito de observar como es aplicado el sistema de incentivos en el caso práctico y qué tipo de estímulos, en opinión de los empleados, contribuiría a mejorar su actitud hacia el trabajo.

#### V.5.1.- LA APLICACION DE INCENTIVOS EN EL CASO PRACTICO.

El sistema de Incentivos que opera dentro del organismo en estudio, puede observarse desde dos perspectivas; la primera en relación a los incentivos tangibles tales como: las remuneraciones, prestaciones o beneficios otorgados por la institución, con base en la legislación federal burocrática (Art.123 constitucional apartado B); y la segunda con respecto a los incentivos intangibles como son: la comunicación, la confianza, el reconocimiento, etc.

Por lo que se refiere a la primera clasificación, podemos decir en principio, que los pagos ordinarios por concepto de sueldo a los trabajadores, difícilmente podrían constituir un estímulo para los mismos dado que los tabuladores oficialmente autorizados para regular sus percepciones, son en general muy bajos en relación a: el nivel de vida promedio, la crisis inflacionaria que atraviesa nuestro país, la oferta salarial observada en la iniciativa privada, etc.

Debido a tales problemáticas, el área de trabajo citada, ha optado en algunos casos, por asignar a sus empleados un puesto de mayor nivel salarial, que les permita incrementar sus ingresos en forma más propor

cional a sus aspiraciones, su preparacion o su disposicion laboral, aun cuando sus funciones no se relacionen con el puesto que ocupan. Sin embargo, este tipo de medidas -como se menciono en anteriores capitulos- han traído consigo muchas otras anomalías.

En cuanto a las remuneraciones adicionales, beneficios y prestaciones económicas y sociales que este organismo otorga a los trabajadores sujetos a su régimen, éstas se enmarcan -como ya hemos dicho- en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio de Estado (Reclutamiento del Apartado B. Art. 123 Constitucional), así como en la Ley del ISSSTE y demás disposiciones reglamentarias que derivan de estas leyes, como es el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo, mediante el cual se regulan y precisan los derechos que corresponden a los trabajadores con base en su tipo de contratación, antigüedad o años de servicio, tiempo de cotización, etc. Entre los beneficios o prestaciones más importantes de que hace uso el personal, se encuentran los siguientes:

BENEFICIOS, PRESTACIONES Y SERVICIOS OTORGADOS A LOS TRABAJADORES <sup>50</sup>

CONCEPTO	AL PERSONAL DE	
	BASE	CONFIANZA
<b>A) PRESTACIONES ECONOMICAS O REMUNERACIONES ADICIONALES:</b>		
-ASIGNACION DE TIEMPO EXTRAORDINARIO.....	... N ...	... N ...
-ASIGNACION DE TURNO OPCIONAL .....	... N ...	
O TIEMPO COMPLETO.....		... N ...
-PAGO DE NOTAS BUENAS.....	... N ...	
-PAGO DE LICENCIAS CON SUELDO NO DISFRUTADAS..	... N ...	
-PAGO DE PERMISOS ECONOMICOS NO DISFRUTADOS...	... N ...	
-PAGO DE PRIMA VACACIONAL Y AGUINALDO.....	... N ...	... N ...

continúa en la siguiente hoja...

(50) Normas contenidas en el Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo del ISSSTE, Noviembre 1980.

CONCEPTO	BASE	CONFIANZA
-COMPENSACION POR ANTIQUEDAD, QUINGUENIOS.....	...X...	...X
-PREVISION SOCIAL MULTIPLE Y OTRAS COMO: AYUDAS DE DESPENSA, TRANSPORTE, ETC.....	...X...	...X
<b>B) PRESTACIONES EN DIAS POR OTORGAR:</b>		
-VACACIONES ORDINARIAS (20 DIAS AL AÑO).....	...X...	...X
-VACACIONES EXTRAORDINARIAS POR ESTIMULOS (10 DIAS AL AÑO).....	...X	
-PERMISOS ECONOMICOS (6 DIAS AL AÑO).....	...X	
<b>-LICENCIAS CON GOCE DE SUELDO:</b>		
--PREJUBILATORIAS Y PREPENSIONARIAS (3 MESES).....	...X...	...X
-POR ANTIQUEDAD (DE 10 A 30 DIAS AL AÑO).....	...X	
-POR ESTADO DE GRAVIDEZ (3 MESES).....	...X...	...X
-POR INCAPACIDAD MEDICA, CUIDADOS MATERNOS, CONTRAER MATRIMONIO, ETC.....	...X...	...X
<b>-LICENCIAS SIN GOCE DE SUELDO:</b>		
-POR ANTIQUEDAD (DESDE 90 HASTA 180 DIAS AL AÑO).....	...X	
-POR OCUPAR PUESTO DE CONFIANZA EN EL SEC- TOR PUBLICO O CARGO DE ELECCION POPULAR.....	...X	
-POR BECA, PASANTIA O SERVICIO SOCIAL.....	...X	
<b>C) OTROS SEGUROS, PRESTACIONES Y SERVICIOS:</b>		
-SEGUROS DE ENFERMEDAD, REHABILITACION Y RIESGOS DE TRABAJO.....	...X...	...X
-SEGUROS DE JUBILACION Y PENSIONES POR: INVALIDEZ, RETIRO POR EDAD AVANZADA Y TIEMPO DE SERVICIOS, Y POR DEFUNCION.....	...X...	...X
-INDEMNIZACION GLOBAL.....	...X...	...X
-GUARDERIAS Y TIENDAS DE SERVICIO.....	...X...	...X
-ARRENDAMIENTO O VENTA DE VIVIENDAS.....	...X...	...X
-PRESTAMOS A CORTO Y MEDIANO PLAZO E HIPOTECARIOS.....	...X...	...X
-PROMOCIONES CULTURALES, FOMENTO DEPORTIVO Y SERVICIOS TURISTICOS, ETC.....	...X...	...X

Todos estos beneficios o derechos de los trabajadores, si bien es cierto que constituyen un importante incentivo tangible, por el cual los individuos obtienen cierta seguridad y estabilidad socioeconomica para responder ante sus necesidades de sustento básico personal y familiar, con todo no alcanzan a satisfacer plenamente sus requerimientos y aspiraciones tendientes a un mayor desarrollo y prosperidad en los aspectos más elementales de: vivienda, sustento, abrigo, alimentación, educación, salud y bienestar social; dada la carestia y alza de precios en que nuestra sociedad se ve envuelta cada día, de manera que sus demandas continúan creciendo al igual que sus limitaciones y sin duda ello viene a repercutir en la baja motivación que muestran hacia su desempeño laboral.

Por lo que se refiere a los incentivos de tipo intangible como son: la confianza, la buena comunicación, el elogio, el reconocimiento, etc. mucho de ello hemos mencionado desde los anteriores incisos, considerando que tales aspectos resultan de suma importancia para el personal que integra esta área de trabajo, lo cual pudo apreciarse claramente mediante la aplicación del Cuestionario para fines estadísticos<sup>51</sup> en el que se solicitó a los trabajadores que seleccionaran en orden progresivo los factores que personalmente les resultarían más prioritarios para desempeñar mejor su trabajo, conforme a los siguientes puntos; mayores retribuciones, reconocimiento, comunicación, prestaciones o condiciones de trabajo, capacitación u otras variables a señalar por ellos como fueron: la confianza, permisos, facilidades, etc. y de cuyas alternativas se obtuvieron los siguientes resultados:

(51) Véase pregunta No. 19 del Cuestionario anexo.



TIPO DE INCENTIVOS	LUGAR DE IMPORTANCIA ASIGNADO						LUGAR ASIGNADO AL % PREDOMINANTE
	% DE OPINIONES POR CADA INCENTIVO						
	1o.	2o.	3o.	4o.	5o.	6o.	
COMUNICACION	80%	-	10%	10%	-	-	1er. LUGAR (80/100%)
RECONOCIMIENTO	20%	55%	10%	10%	5%	-	2o. LUGAR (55/100%)
CAPACITACION	10%	35%	50%	-	-	5%	3er. LUGAR (50/100%)
MAYORES RETRIBUCIONES.	-	30%	20%	50%	-	-	4o. LUGAR (50/100%)
PRESTACIONES O COND. DE TRABAJO.	-	5%	-	30%	45%	20%	5o. LUGAR (45/100%)
OTROS. (CONFIANZA, PERMISOS, ETC.)	-	20%	10%	10%	20%	40%	6o. LUGAR (40/100%)

Como se aprecia en este cuadro, el incentivo más importante según esta unidad laboral, viene a ser la Comunicación: ya que la mayoría le otorgó el primer lugar, es decir el 80% del personal (32 de 40 casos), confirmando así lo señalado desde anteriores incisos respecto al deseo común por mantener una mejor comunicación a todo nivel y principalmente entre jefe y subordinado.

Si siguiendo en orden de importancia, el segundo lugar se otorgó al Reconocimiento con un porcentaje predominante del 55% del personal (22 de 40 casos) quienes coincidieron en señalar que el ser reconocido o tomado en cuenta en las labores que desempeñan, estimula en gran medida su colaboración y esfuerzo personal.

El tercer lugar como incentivo se asignó a la Capacitación con un 50% del personal (20 de 40 casos), quienes señalaron que el incremento de la eficiencia laboral no puede lograrse sin una adecuada capacitación.

El cuarto lugar se asignó curiosamente por la mayoría al factor relativo al aumento de percepciones salariales. mismo que hubieramos pensado sería el número uno, dadas las dificultades económicas y el bajo nivel de ingresos de los trabajadores. no obstante un 50% del personal, lo calificaron como 4o. en importancia despues de la comunicación, el reconocimiento y la capacitación; de lo cual se deduce que algunos factores no tangibles, en ocasiones ejercen mayor estímulo sobre los trabajadores. que el propio factor salarial. y este último por sí solo o en contraposición con los anteriores no garantiza el éxito en la productividad. ni la satisfacción laboral del trabajador.

El quinto lugar se otorgo a las prestaciones que la institución otorga. con un 45% del personal (18 de 40 casos), y dicha selección obedece a las observaciones que fueron antes planteadas con respecto a este tipo de incentivos.

Finalmente los aspectos como la estima, los permisos, las facilidades para realizar su trabajo, etc. vinieron a colocarse por la mayoría en el último lugar, tal como se observa en la ilustración.

=====

---

---

## RECAPITULADO DE SUGERENCIAS

RECAPITULADO DE SUGERENCIAS.

A) Con relación al proceso de admisión e incorporación de personal en el ámbito del Centro de trabajo que fue nuestro objeto de estudio, deseamos plantear las siguientes alternativas, que en realidad son muy factibles de llevarse a cabo, y de ser así constituirán un gran beneficio para la Institución, en favor de su eficiencia:

- 1.- Un estricto apego a los procedimientos establecidos para la selección y admisión de personal, mediante el cual todos los aspirantes a ingresar a la Institución, sean sometidos a la aprobación de baterías específicas de evaluación, de donde resulten los candidatos más idóneos para cubrir los perfiles de puesto requeridos.
- 2.- Diseñar los perfiles de puesto que se necesitan para el ámbito de la Subdirección General Médica, en los cuales se indique claramente el nivel de estudios, formación y experiencia requerida, así como la descripción del puesto y demás elementos complementarios, para que se cubra de manera satisfactoria una vacante.
- 3.- Efectuar una reasignación de puestos al personal que actualmente ocupa un puesto no acorde a sus funciones o a su formación académica, partiendo de la descripción existente en el Catálogo Institucional de puestos, con objeto de que se logre una relación conruente entre la categoría o puesto que ocupan, las funciones que se les asignan, su nivel de estudios y el sueldo percibido.
- 4.- Formalizar de manera uniforme la contratación e incorporación del personal de nuevo ingreso, mediante la entrega oficial de su Nomenclato y su Orden de Presentación al tiempo que inician labores o con fecha previa a su ingreso, (sobretudo esta última), de modo que tales empleados tengan pleno conocimiento de los principales datos

relativos a su contratación; puesto a desempeñar, sueldo, etc.: lo que evitará incertidumbres, dudas o posteriores inconformidades, e implicará que a su vez se denote el compromiso adquirido entre el empleado y la Institución.

5.- Ofrecer una adecuada inducción a los nuevos empleados, desde el momento que ingresan a trabajar, en la cual se proporcionen fundamentalmente los siguientes elementos:

- Información básica, precisa y actual respecto al organismo, sus políticas, estructura orgánica, reglamentación, etc. (incluyendo - por supuesto lo previsto en el inciso anterior).
- Información relativa al puesto y funciones que le serán asignadas.
- Presentación ante sus compañeros de trabajo y quizá con otros -- titulares con quienes haya de relacionarse.
- De ser necesario, un breve recorrido por las instalaciones físicas.
- Un Manual de Bienvenida, de Organización o similar.

Los primeros datos pueden ser proporcionados por el área de personal y los subsecuentes, es conveniente que los lleve a cabo el propio jefe del nuevo empleado.

La aplicación de estas medidas traerá consigo considerables beneficios, al eliminarse un sin número de barreras derivadas de la incertidumbre, el temor o la desconfianza que se generan por no haber una inducción correcta, y en cambio su ejecución contribuirá a la pronta adaptación y mejor desempeño del empleado. Por otro lado, si se dispusiera de una mayor oferta salarial, se podría garantizar el ingreso de personal más calificado, redundando en el incremento de la eficiencia operativa y se conduciría a eliminar la asignación de puestos no acordes a la función, ya que esto en muchos casos ha surgido como medida alternativa para mejorar las percepciones salariales de algunos trabajadores.

B) Por lo que se refiere a los factores de Organización y Sistemas de trabajo, los puntos más relevantes que consideramos para el logro de un mayor grado de eficiencia, son:

- 6.- La ejecución del trabajo debe realizarse sobre la base de una adecuada programación, mediante la cual: se establezcan claramente los objetivos y metas por alcanzar, se dirija el desarrollo de actividades y se evalúe su cumplimiento o bien se corrijan desviaciones, a la vez que se facilite la distribución equitativa de las cargas de trabajo.
- 7.- Los objetivos, metas y tareas a cumplir, deben ser plenamente reconocidos por los trabajadores, a través de un adecuado sistema de difusión documental, como pueden ser: bitácoras, guías técnicas, circulares, manuales, programas de trabajo, gráficas de gantt, etc.
- 8.- Contar con equipos y sistemas de trabajo más modernos y computarizados, que conduzcan a la eliminación de un sin número de labores rutinarias, que por años se han venido manejando manualmente, trayéndonos en el excesivo gasto de horas-hombre, imprecisión de resultados y anquilosamiento de los mismos empleados.

Desde los aspectos más elementales como el control de incidencias del personal (faltas, permisos, vacaciones) deben ser operados por computo, y cuanto más otras labores como la asignación de recursos humanos en las diferentes unidades, utilizando para ello también indicadores específicos.

9.- Para favorecer la integración de equipos laborales, enumeramos las siguientes alternativas:

- Una asignación de cargas de trabajo más equitativa y acorde al puesto asignado a cada trabajador.

- Una clara descripción de las funciones que corresponde desempeñar a cada puesto.
- Una capacitación adecuada que permita a los trabajadores actualizarse y conocer las mejores técnicas y sistemas de trabajo por aplicar.
- Eliminar los excedentes de personal donde no se requiera y asignarlo donde esté haciendo falta.
- Evitar los procesos rutinarios y procurar la motivación, mediante la aplicación de incentivos tangibles e intangibles como el reconocimiento y la confianza.
- Disponer de mayor presupuesto para la asignación de personal más calificado.
- Evitar el sobreproteccionismo sindical, mediante la concertación y compromiso social entre autoridades institucionales y sindicales, dando comolimiento en todo momento a la normatividad vigente,

10.- En lo relativo al alto índice de movilidad del personal, derivado en su mayoría, de renuncias por inconformidad salarial e incongruencias entre las funciones y el puesto asignado, es de esperarse que en la medida que se adopten las anteriores alternativas, se logrará en consecuencia una mayor estabilidad y ajuste en los movimientos del personal y por ende podrán frenarse las múltiples inconformidades, y sobretodo si se da especial cuidado al proceso de selección y contratación.

C) En cuanto a la función directiva y a los mecanismos de motivación, planteamos como medidas viables para su óptima ejecución, las siguientes:

- 11.- Una selección cuidadosa de los funcionarios públicos a contratar, basada en la definición de las características que deben cubrirse por quienes han de ejercer el liderazgo, en apego a los lineamientos emitidos por el Gobierno Federal, para la "Profesionalización de los Servidores Públicos", dentro del contexto del Programa Nacional para la Modernización de la Empresa Pública, en el cual se aluden aspectos tales como: poseer conocimientos y experiencia suficientes en el área de trabajo a dirigir, gran dinamismo y amplio criterio, aptitud ejecutiva que frene la improvisación, capacidad decisoria, determinación, firmeza, confianza en sí mismo, vocación de servicio, manejo de relaciones humanas, etc.

Un balance adecuado en la conjugación de estos elementos ofrecerá mayores posibilidades de éxito en la función directiva y conducirá a obtener mejores resultados en la productividad.

- 12.- Establecer mayor enlace en la comunicación entre jefe y subordinado, de manera que ésta no se limite a lo estrictamente elemental, como; dar instrucciones o solicitar permisos, sino que se procure eliminar barreras en el trato, mediante una relación más cercana y menos superficial, dando lugar a la confianza y el respeto mutuo.

El líder debe mostrar siempre interés por el trabajo que realizan sus subordinados, ofreciendo alguna corrección, reconocimiento o crítica constructiva, según se amerite.

Debe mantenerse un canal abierto en la comunicación, que permita a los empleados hacer consultas o sugerencias, plantear inquietudes, quejas u observaciones.



La habilidad del funcionario en el manejo de relaciones humanas, le permitirá identificar las necesidades de comunicación de su equipo de trabajo, así como plantear acertadas resoluciones que conduzcan hacia la madurez y el saneamiento de las relaciones interpersonales.

- 13.- La aplicación de incentivos que impulsen el desarrollo y la satisfacción laboral de los empleados, debe partir de la escala de valores que ellos mismos han enumerado, en la que se da preminencia a la comunicación como elemento básico y aunado a ello, el reconocimiento a sus labores como efecto motivador.

Seguidamente, otro incentivo a considerar es la capacitación, misma que deberá redundar en la promoción escalafonaria de los trabajadores, así como en un mayor nivel salarial, evitando a la vez su anquilosamiento en un puesto determinado.

A la par de estos factores es preciso ofrecer remuneraciones y prestaciones económicas más justas y acordes a las necesidades de vida de los trabajadores, tomando en cuenta los altos niveles de inflación y de carestía que en el presente estamos viviendo.

Todos estos componentes, debidamente integrados bajo un ambiente propicio de trabajo, donde se denoten la armonía, la confianza y la disciplina, conducirán al alcance de un sólo propósito: "la máxima eficiencia y la satisfacción laboral de los empleados".

=====

---

---

## CONCLUSIONES GENERALES

---

## CONCLUSIONES GENERALES

El fortalecimiento y progreso de una nación está ligado entre otros factores, con el proceso de desarrollo y desenvolvimiento de su población trabajadora, y en ella revisten un papel importante quienes participan en la función que concierne al Estado.

Los organismos públicos son los instrumentos idóneos e indispensables por los cuales el Estado conduce y orienta la participación de sus trabajadores hacia el fortalecimiento de la prestación y la oferta de productos, bienes y servicios encaminados a satisfacer las crecientes demandas y necesidades de la comunidad, contribuyendo así a la estabilidad y desarrollo económico, social y político del país.

El ISSSTE como organismo público constituye uno de los amplios pilares de la Seguridad Social en México, orientando básicamente sus atribuciones hacia la protección y cuidado de la salud, la seguridad y bienestar social de los trabajadores al servicio del Estado, incluyendo el núcleo familiar de los mismos, de tal suerte que hasta 1989 esta Institución amparaba a casi 8 millones de derechohabientes (según estadísticas de población del ISSSTE), de los cuales una cuarta parte la conforma el sector laboral.

El eje rector de la labor que compete a este organismo la constituyen los servidores públicos, ya que ellos son los recursos por los cuales se habrá de dar cumplimiento a los planes y programas gubernamentales trazados en el marco de la Administración Pública. A tal razón las políticas del actual régimen enfatizan en la importancia de asegurar el adecuado otorgamiento de las prestaciones y servicios que garantizan la protección y la satisfacción de necesidades y demandas básicas de los trabajadores y sus familias, propiciando con ello un mejor nivel

de vida para tales, lo que conducirá a su óptimo rendimiento laboral y por consiguiente, al desarrollo y fortalecimiento de las instituciones y organismos públicos.

Atinadamente esta clase de políticas y estrategias, han centrado su atención en el elemento humano como recurso indispensable para el progreso, ya que sin él no sería posible dirigir ni echar a andar ninguna empresa. Esta misma finalidad se atribuye a la teoría de la administración de personal cuyo propósito consiste en seleccionar, asignar e inducir a las personas más aptas e idóneas para el desempeño eficiente de las labores, obteniendo de ellas su máximo aprovechamiento y su satisfacción laboral, mediante la existencia de condiciones favorables de trabajo.

Teóricamente pueden describirse de manera sencilla las fases que debe cubrir la administración de personal como son: la selección, la contratación, la inducción, la capacitación, etc., sin embargo su aplicación resulta más que un arte para lograr estimular a los empleados a que desempeñen su trabajo con entusiasmo, eficiencia, oportunidad, etc. de manera que no es posible manejarlos bajo meros esquemas normativos y reglamentarios, como si fuesen una parte mecánica de la estructura, sino que a todo ello es preciso observar otro tipo de aspectos como son: la organización y los sistemas de trabajo, las relaciones humanas, la comunicación, los sistemas de incentivos, el estilo de liderazgo ejercido, el medio ambiente laboral, etc.

Por otro lado, en el ámbito de los organismos burocráticos, el éxito de la administración de personal muchas veces se ve obstruido por el surgimiento de factores de tipo político, social, técnico, económico, etc. que inevitablemente condicionan la participación del trabajador e inciden de manera desfavorable sobre su comportamiento y su actitud hacia el trabajo, lo cual también va en detrimento de los propios organismos y de su imagen como entidades al servicio del Estado.

Con respecto a ello, es que se centró el enfoque de esta exposición, refiriendo en particular el caso de los servidores públicos asignados a la Unidad Administrativa que se tomó como modelo de estudio.

Dicho análisis se visualizó desde tres importantes apartados:

- La Asignación e Incorporación de Personal.
- La Organización y los Sistemas de trabajo.
- La Función Directiva y los Mecanismos de motivación.

Con relación al primer apartado, relativo al proceso de admisión e incorporación de personal, se identificaron como principales condicionantes de la actitud y desempeño de los empleados los siguientes factores:

- El reclutamiento, la selección e incorporación de personal están sujetos a una serie de restricciones y políticas que limitan por un lado el funcionamiento eficaz de la Bolsa de trabajo, y por otro, reducen las posibilidades de contar con los candidatos que resulten más aptos e idóneos para ocupar los puestos requeridos.
- Fue notoria la falta de uniformidad que en determinado momento se mostró en cuanto al proceso de ingreso del personal, ya que un buen número de empleados no presentaron ningún examen de admisión como requisito para ser contratados, además de que los puestos les fueron asignados sin plena consideración de los perfiles requeridos.
- En muchos casos los puestos que ocupan los trabajadores no guardan una relación directa con las funciones asignadas o con la formación académica de los mismos, de ahí que con frecuencia surgen desajustes e inconformidades, respecto al desempeño de las labores y los sueldos percibidos.
- La inducción otorgada a los trabajadores al momento de su ingreso es

en términos generales muy escasa. dando lugar a una lenta adaptación e incorporación de los mismos hacia su medio laboral, postergando así su eficiencia y máximo rendimiento.

Tales situaciones, entre otras relativas al proceso de asignación e incorporación de personal, constituyen una base importante para predecir los resultados que se habrán de obtener respecto al manejo y administración de los recursos humanos, con que ha de contar el área u organismo, como resultado del proceso de selección, admisión, contratación e inducción, a que se ha sometido la organización, y sobre estas mismas expectativas es que ha de condicionarse ya sea el éxito o la vulnerabilidad en la ejecución y cumplimiento de los planes y programas de trabajo.

Por lo que se refiere al apartado de la Organización y Sistemas de trabajo, se observaron como principales factores que condicionan la eficiencia del trabajador los siguientes:

- La falta de una adecuada programación del trabajo, dificulta la ejecución y control de las órdenes de trabajo, así como su distribución equitativa, dando lugar a las labores de rutina y entre otras cosas es fácil que surjan: retrasos, lentitud, duplicidad de funciones, arbitrariedad y a menudo manejo de sistemas improvisados para cumplir con las tareas encomendadas.
- El desconocimiento de los objetivos y metas de trabajo por parte del empleado, propicia en él, que el desarrollo de sus actividades se vuelva un tanto rutinario y sin propósitos concretos, es decir que tan sólo trabaja por que recibe un sueldo, sin tener una visión clara respecto a los fines o alcances que puede tener su participación, lo cual quizá le motivaría a ofrecer un mayor esfuerzo.
- La indefinición de funciones específicas que corresponde realizar a cada trabajador según el puesto que ocupa y la escases de personal

suficientemente calificado, son las principales limitantes para que el trabajo se pueda realizar en equipo. por tal razón, la asignación de cargas de trabajo tiende a ser desigual y a sobrecargarse en unos pocos elementos que por lo general son trabajadores de confianza con poca o incierta estancia en el área de trabajo.

Es de esperarse que de contar esta área con sistemas de trabajo más adecuados, vigentes y funcionales, a los cuales asimismo se apegara la organización, tales como: programas de trabajo, definición de objetivos y metas, perfiles de puesto, descripción de funciones, manuales de organización, etc., no sólo se simplificarían y ordenarían de manera más equitativa y congruente las labores encomendadas al personal, sino que su rendimiento y motivación estarían encausados al logro de objetivos y metas previamente trazados, estimulando así su desempeño laboral.

Finalmente, en cuanto a la función directiva y los mecanismos de motivación, puede decirse que entre las principales circunstancias que condicionan la actitud y la eficiencia del empleado, se encuentran las siguientes:

- El alto índice de movilidad y los repentinos cambios de autoridades dieron lugar a continuas modificaciones en la organización y los sistemas de trabajo y en consecuencia ello ha originado numerosos desajustes, desconfianza e inestabilidad del personal.
- Entre los rasgos que distinguieron a los funcionarios que estuvieron a cargo de esta área, en general la mayoría coincidió en mostrar un alto nivel de competitividad y profesionalismo, no obstante en los aspectos de confianza en sí mismos y duración en el cargo denotaron muy bajos niveles, lo cual indica que el éxito del liderazgo no sólo se atribuye al aspecto de la formación profesional, sino que también está ligado a otros factores como son: las cualidades propias del líder, su experiencia y vocación de servicio, su capacidad decisoria.

su determinación y firmeza, manejo de relaciones humanas, etc., y por otro lado tiene mucho que ver su identificación o afinidad con el rango superior de autoridades y con el equipo de trabajo asignado, de donde en la medida que se disponga de estos elementos se obtendrá el grado de seguridad y confianza, estabilidad, desarrollo, duración en el cargo, etc.

- Por otro lado, la comunicación entre jefe y subordinado, según lo manifestado por el personal, mostró ser muy elemental, surgiendo en los mejores casos ante el hecho de "recibir instrucciones" o "solicitar permisos", lo cual refleja el escaso intercambio de comunicación y de relaciones interpersonales dentro del área de trabajo.
- La comunicación y el reconocimiento son a juicio del personal de esta Unidad, los incentivos más significativos que inciden sobre su comportamiento y actitud hacia el trabajo, no así otros factores tangibles como son las retribuciones salariales o las prestaciones económicas, ya que éstas, están sujetas a una serie de deducciones, y bajos niveles de pago marcados en los tabuladores oficiales, de ahí que no son propiamente considerados como un aliciente.

Por tales motivos puede afirmarse que la eficiencia y rendimiento de dichos trabajadores está condicionada a su satisfacción laboral, misma que preferentemente se atribuye a los aspectos intangibles como son: el medio ambiente de trabajo, las relaciones humanas, la confianza, el reconocimiento, etc. Por supuesto, la situación ideal, tal como se planteó en esta exposición, consiste en ofrecer al trabajador un balance equitativo y justo respecto a los incentivos tangibles e intangibles por los cuales se ha de impulsar al mismo, hacia su máximo desarrollo y superación, en bien propio y del servicio público en el que éste participa.

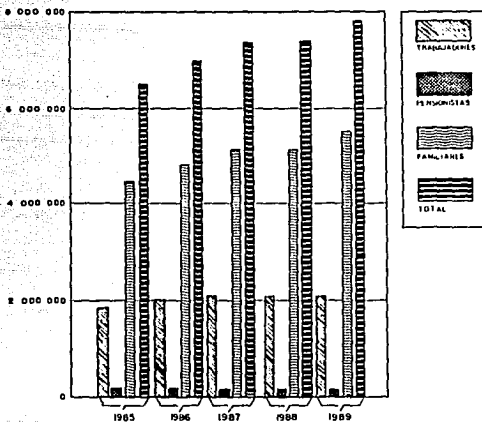
=====



---

ANEXOS

## ISSSTE POBLACION AMPARADA POR AÑO

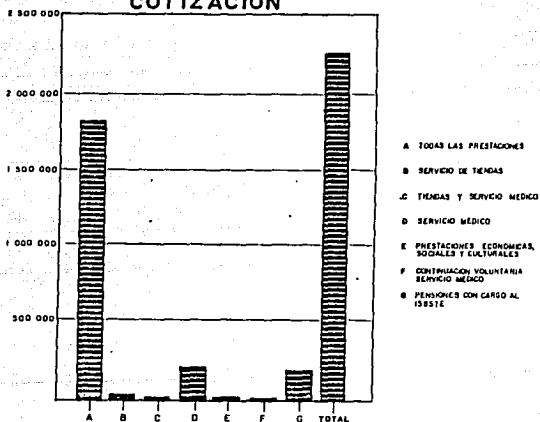


Población amparada por año

CONCEPTO	1965	1966	1967	1968	1969
TRABAJADORES	1,837,422	2,004,833	2,095,323	2,018,447	2,077,216
PENSIONISTAS	121,486	135,106	128,511	166,404	187,485
FAMILIARES	6,166,923	6,817,256	5,122,176	5,149,178	5,559,832
TOTAL	8,125,831	8,957,195	7,354,010	7,334,029	7,824,533

Fuente: Estadísticas de Población Derechohabiente 1969, ISSSTE, Subdirección General de Finanzas.

### ISSSTE TRABAJADORES POR TIPO DE COTIZACION



Fuente: Estadísticas de Población Derechohabiente 1989, ISSSTE, Subdirección General de Finanzas.

**CUESTIONARIO PARA FINES ESTADISTICOS**  
**TEMA: "EXPECTATIVAS DE UN TRABAJADOR"**

NOTA: SUS RESPUESTAS SERAN DE GRAN UTILIDAD Y PERMANECERAN ANONIMAS.

PUESTO ACTUAL: \_\_\_\_\_ SEXO: F\_\_ M\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_ AÑOS.  
 NIVEL DE ESTUDIOS: \_\_\_\_\_ ANTIQUEDAD EN LA DEPENDENCIA: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ ANTIGUEDAD EN EL DEPARTAMENTO DONDE ESTA LABORANDO: \_\_\_\_\_  
 TIPO DE NOMBRAMIENTO: BASE\_\_ CONF\_\_ HONO\_\_ EVENT\_\_ OTRO\_\_  
 ANOTE LAS TRES PRINCIPALES FUNCIONES O ACTIVIDADES QUE REALIZA: \_\_\_\_\_

1. ¿CONOCE LOS OBJETIVOS DE SU AREA DE TRABAJO? SI\_\_ NO\_\_ MAS O MENOS\_\_
2. ¿HA CONSULTADO EL CATALOGO DE PUESTOS DE SU DEPENDENCIA? SI\_\_ NO\_\_
3. ¿CONOCE USTED EL PERFIL O PROFESIOGRAMA DEL PUESTO QUE OCUPA? SI\_\_ NO\_\_  
 SI\_\_ NO\_\_ Y EL MANUAL DE ORGANIZACION DE SU AREA? SI\_\_ NO\_\_
4. ¿LAS FUNCIONES O ACTIVIDADES QUE USTED REALIZA CORRESPONDEN AL PUESTO QUE TIENE ASIGNADO? SEÑALE SEGUN CONSIDERE: SI\_\_ NO\_\_ MAS O MENOS\_\_ NO SABE\_\_
5. ¿COMO CONSIDERA SUS CARGAS DE TRABAJO EN RELACION A SU PUESTO? EXCESIVAS\_\_ ADECUADAS\_\_ LIGERAS\_\_ MUY POCAS\_\_
6. ¿QUE TIPO DE EXAMENES LE APLICARON CUANDO USTED INGRESO A TRABAJAR? MEDICO\_\_ PSICOMETRICO\_\_ DE CONOCIMIENTOS\_\_ NINGUNO\_\_
7. MARQUE CUAL(ES) DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS LE FUERON PROPORCIONADOS AL INGRESAR A TRABAJAR A LA DEPENDENCIA? MANUAL DE ORGANIZACION\_\_ MANUAL DE POLITICAS\_\_ MANUAL DE BIENVENIDAS\_\_ OFICIO DE PRESENTACION\_\_ REGLAM. INT. DE TRAB. \_\_ OTROS: \_\_\_\_\_
8. CRUCE LA(S) ANOTACION(ES) QUE MAS SE APEQUE(N) A SU EXPERIENCIA PERSONAL AL INGRESAR A TRABAJAR: FUE PRESENTADO ANTE TODOS SUS COMPAÑEROS Y PRINCIPALES AUTORIDADES\_\_ FUE PRESENTADO ANTE SU JEFE INMEDIATO Y ALGUNOS COMPAÑEROS, FUE INFORMADO SOBRE LOS PRINCIPALES PROYECTOS ASIGNADOS A SU AREA. FUE INFORMADO ACERCA DE LAS ACTIVIDADES QUE LE SERIAN ENCOMENDADAS. LE MOSTRARON TODA O PARTE DE LAS INSTALACIONES DEL AREA DE TRABAJO. OTRO CASO, CUAL? \_\_\_\_\_
9. ¿CUANTOS CAMBIOS DE AUTORIDADES HA HABIDO EN SU AREA DE TRABAJO EN LOS ULTIMOS DOS AÑOS? Ninguno\_\_ 1 o 2\_\_ 3 o 4\_\_ 5 o más
10. PERSONALMENTE COMO HA CONSIDERADO ESTOS CAMBIOS (SI LOS HA HABIDO) FAVORABLES\_\_ DESFAVORABLES\_\_ NECESARIOS\_\_ INDISTINTOS
11. ENUMERE LOS CASOS QUE A SU JUICIO OCURREN CON MAS FRECUENCIA CUANDO HA HABIDO CAMBIOS DE AUTORIDADES: INESTABILIDAD EN SUS ACTIVIDADES. CONTINUOS CAMBIOS DE DIREC. MAYORES CARGAS DE TRABAJO. TRIGES QUE DESCONCIERTAN. PERIODOS DE INACTIVIDAD O PROBLEMAS ENTRE COMPAÑEROS. INDIFERENCIA O APATIA. DESALIENTO EN GENERAL.

12. ¿MARQUE LA OPCION QUE USTED PREFERIRIA PARA REALIZAR SU TRABAJO?:  
\_\_INDIVIDUALMENTE \_\_ EN EQUIPO: ... con \_\_ 1 ó 2 \_\_ 3 ó 4 \_\_ más de 5

13. ¿LE ES DIFICIL COMUNICAR O DAR A ENTENDER SUS IDEAS A LOS DEMAS?  
\_\_SI \_\_NO \_\_NO MUCHO \_\_NO LE GUSTA

14. ¿CONSIDERA QUE TODA LA GENTE RESPONDE IGUAL EN RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS?  
\_\_SI \_\_NO

15. ¿LE GUSTARIA COLABORAR EN EL TRABAJO QUE OTROS REALIZAN? \_\_SI \_\_NO

16. ¿QUE ES LO QUE MAS LE GUSTA DE SU TRABAJO? \_\_\_\_\_

17. ¿QUE ES LO QUE MENOS LE GUSTA DE SU TRABAJO? \_\_\_\_\_

18. ¿COMO CONSIDERA USTED SU DESEMPEÑO LABORAL?  
\_\_MUY EFICIENTE \_\_SATISFACTORIO \_\_REGULAR \_\_NO MUY BUENO

19. ENUMERE POR ORDEN DE IMPORTANCIA LOS FACTORES QUE DESEARIA TENER EN SU TRABAJO PARA INCREMENTAR SU EFICIENCIA:  
\_\_RECONOCIMIENTO \_\_MAYORES RETRIBUCIONES \_\_CAPACITACION  
\_\_COMUNICACION \_\_MEJORES PRESTACIONES \_\_OTROS

20. ¿QUE TANTA CONFIANZA Y COMUNICACION CONSIDERA USTED QUE DEBE TENER CON SUS COMPAÑEROS PARA REALIZAR SU TRABAJO?  
\_\_DEMASIADA \_\_LO SUFICIENTE \_\_SOLO LO NECESARIO \_\_LO MENOS POSIBLE

21. ¿HA TENIDO ASCENSOS DE PUESTO EN LOS ULTIMOS AÑOS?  
\_\_SI \_\_NO..... DESDE CUANDO \_\_\_\_\_

22. ¿HA SIDO USTED SELECCIONADO PARA PARTICIPAR EN ALGUN CONCURSO DE ESTIMULOS Y RECOMPENSAS EN LOS ULTIMOS AÑOS? \_\_SI \_\_NO

23. CALIFIQUE LOS SIGUIENTES ASPECTOS EN RELACION A SU TRABAJO:  
COMUNICACION CON SU JEFE: \_\_EXCELENTE \_\_REGULAR \_\_MINIMA  
COMUNIC. CON SUS COMPAÑEROS: \_\_EXCELENTE \_\_REGULAR \_\_MINIMA  
ORDEN Y DISCIPLINA EN SU AREA: \_\_EXCELENTE \_\_REGULAR \_\_MINIMA  
CAPACITACION Y APOYO: \_\_EXCELENTE \_\_REGULAR \_\_MINIMO

24. MARQUE EN QUE CASOS MANTIENE MAYOR COMUNICACION CON SU JEFE:  
\_\_PARA RECIBIR INSTRUCCIONES \_\_PARA SOLICITAR PERMISOS  
\_\_COMENTAR LOS PROYECTOS ASIGNADOS \_\_ORGANIZAR EVENTOS SOCIALES  
\_\_PROPONER RESOLUCIONES DE TRABAJO \_\_TRATAR ASUNTOS PERSONALES  
OTROS: \_\_\_\_\_

25. MARQUE CUAL (ES) ASPECTOS CONSIDERA QUE MAS AFECTAN AL DESEMPEÑO LABORAL EN SU AREA:  
\_\_AUSENTISMO DEL PERSONAL \_\_VISITAS DE EMPLEADOS O AMIGOS  
\_\_VENDEDORES Y COMERCIANTES \_\_COMISIONES O REUNIONES SINDICALES  
OTROS: \_\_\_\_\_

26. ¿LE SATISFACE SU TRABAJO.....SI.....NO..... MAS O MENOS  
27. ¿LE GUSTARIA CAMBIAR DE ACTIVIDADES? .....SI.....NO

"DISEÑO, INTERPRETACION Y SUSTENTO TEORICO DEL CUESTIONARIO  
APLICADO EN UNA UNIDAD DEPARTAMENTAL DEL ISSSTE"

Procurando ofrecer cierta confianza al trabajador que llenara este Cuestionario, se le ha denominado "Expectativas de un trabajador", y se aclara mediante una nota que sus respuestas serán anonimas y de gran utilidad.

Se inicia este cuestionario con la interrogante del puesto actual del trabajador, a fin de advertir el tipo de respuestas que ofrecerá mas adelante y para reconocer si el puesto que ocupa concuerda con los datos proporcionados en las siguientes respuestas, (tales como su nivel de preparación, funciones, etc.)

Enseguida se solicitan algunos datos personales como: sexo, edad, nivel de estudios, tipo de nombramiento, antigüedad institucional etc., con objeto de conocer aspectos particulares del trabajador relativos a su preparación o formación academica, trayectoria laboral, experiencia y quizá sus aspiraciones, temores o expectativas; considerando que dichos datos constituyen una base para la interpretación de sus posteriores respuestas.

Concluyendo con los datos iniciales se pide al trabajador que anote las funciones o actividades que realiza, a fin de conciliar este punto con la primera interrogante relativa al puesto asignado, y procurando a la vez observar si éste conoce bien o sabe describir sus funciones.

A continuación se inician 27 preguntas de numeración progresiva, las cuales se conforman en base a tres grandes apartados:

- A) La Asignación e Incorporación de personal.  
(preguntas No.2 a la No.9 y datos iniciales)
- B) La Organización y Sistemas de trabajo.  
(preguntas No.1, 3b, 5 y 9 a la 15)
- C) La Función Directiva y los Mecanismos de motivación.  
(preguntas 9 a la 11 y 16 a la 27)

La pregunta No.1 concierne a aspectos de organización, pretendiendo identificar que tan familiarizado está el trabajador con los objetivos de su Área, y en qué manera su conocimiento o desconocimiento de los mismos puede afectar su desempeño laboral, además habrá que identificar qué medios se han utilizado para la difusión en su caso de tales objetivos.

La pregunta No.2 permitirá observar si el empleado conoce el Catálogo de Puestos de la Institución y por consiguiente el perfil del puesto y las funciones que le corresponde realizar, máxime por ser esta una Área avocada al manejo de recursos humanos.

Las preguntas 3 y 4 son reiterativas de la anterior, por lo que se que sus respuestas coincidan entre sí en lo relativo al puesto y funciones asignadas, procurando a la vez identificar si se tiene conocimiento del manual de organización de esta Área de trabajo.

La No. 5 se refiere a la organización y distribución del trabajo, pero fue ubicada en esta parte por su directa relación con las puntos anteriores, pretendiendo observar que tan proporcionadas están sus cargas de trabajo de acuerdo al puesto que ocupa y en relación con otros empleados.

La No.6 permitirá observar los antecedentes de ingreso del trabajador, el tipo de exámenes de admisión que le fueron aplicados, así como si hubo uniformidad entre los empleados con respecto a la aplicación de exámenes, como requisito para ser contratados.

Las preguntas 7 y 8, se refieren al tipo de inducción que recibió el mismo al ingresar a trabajar, ya sea mediante manuales, guías, oficios de presentación, recorrido al área, presentación formal e informal, adiestramiento en el puesto, etc.

Mediante las preguntas No.9 a la 11 se pretende identificar que tanta movilidad de autoridades se ha dado en esta Unidad durante los últimos dos años, y de que manera los continuos cambios han repercutido en la actitud y desempeño de los trabajadores.

De la pregunta No.12 a la 15 se tratan aspectos relativos a la integración de equipos laborales, pretendiendo captar aquí el tipo de dificultades o actitudes personales y de grupo que pueden obstruir la relación interpersonal y la colaboración en equipo.

Las preguntas No. 16 a la 19 se refieren a la motivación del empleado y su satisfacción laboral; planteandose en los dos primeros casos de manera abierta, a fin de no limitar su contestación en cuanto a lo que ellos consideren importante para mejorar su trabajo, y las dos últimas (18 y 19) se plantean en forma dirigida por respuesta opcional con el propósito de confirmar lo señalado en las respuestas anteriores. Sus contestaciones en los cuatro casos permitirán no sólo conocer sus expectativas personales y concepto de sí mismos, sino que además permitirán definir los parámetros que contribuyan a mejorar su desempeño.

La No. 20 es un tanto capciosa, y en ella cada resolución que se elija será representativa del grado de disposición, disciplina, desconfianza o comunicación que distingue al trabajador en su medio laboral.

La No. 21 se refiere a los mecanismos de motivación y criterios utilizados por la Dependencia para la aplicación de ascensos y promociones escalafonarias.

La No. 22 corresponde también a los factores de motivación aplicados por la Institución, tales como los concursos de estímulos y recompensas, procurando identificar tanto si el trabajador ha sido considerado como si éste se ha hecho acreedor a recibir las premiaciones.



La No.23 se refiere a aspectos de liderazgo, comunicación, relaciones humanas e incentivos, identificados mediante las respuestas seleccionadas que habrán de reflejar el grado de afectación en el nivel de eficiencia de los trabajadores.

La No.24 es relativa a la función directiva y a través de ella se identificará el nivel de comunicación que existe entre el empleado y la autoridad, así como el estilo de liderazgo y las actitudes del trabajador, tal como su grado de iniciativa, disposición o pasividad, etc. Siendo conveniente para obtener una interpretación más objetiva de estos factores, realizar cuadros comparativos de las contestaciones tanto individuales como de grupo.

La No.25 induce a la selección de algunos factores que indirectamente pueden afectar al trabajador en su desempeño laboral, dada la frecuencia con que se presenten, tales como: las ventas o comerciantes, visitas de otros empleados o amigos, comisiones sindicales, etc.

Finalmente las preguntas No. 26 y 27 son muy directas y reiterativas con objeto de inducir al trabajador a reflexionar que tan satisfecho está con su trabajo y en qué medida ha dado su mejor esfuerzo, o bien, de no estar satisfecho qué tanto ha procurado para mejorar o cambiar sin adoptar una postura conformista.

Estas respuestas han de coincidir y permitirán confirmar la posición adoptada hacia su trabajo, reflejándose como una causa o como una consecuencia de las respuestas ofrecidas a lo largo del cuestionario.

=====



**LEGISLACION Y REGLAMENTACION INTERNA DEL ISSSTE.**

Para el pleno ejercicio de sus funciones y atribuciones, el ISSSTE sustenta su acción sobre las siguientes disposiciones jurídicas y reglamentarias:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

**LEYES:**

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- Ley General de Salud.
- Ley de Planeación.
- Ley General de Bienes Nacionales.
- Ley de Obras Públicas.
- Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Ley de Adquisiciones, Arrendamiento y Prestaciones de Servicios relacionados con Bienes Muebles.
- Código Fiscal de la Federación.
- Ley Orgánica del Tribunal Fiscal de la Federación.
- Ley Federal para Prevenir y Controlar la Contaminación Ambiental.

**REGLAMENTOS:**

- Estatuto Orgánico del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado.
- Reglamento Financiero del ISSSTE.
- Reglamento de Prestaciones Económicas y Vivienda del ISSSTE.

- Reglamento de Seguridad y Vigilancia del ISSSTE.
- Reglamento de Servicios Médicos del ISSSTE.
- Reglamento de Delegaciones del ISSSTE.
- Reglamento de los Servicios de Atención para el Bienestar y Desarrollo Infantil del ISSSTE.
- Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Reglamento de la Ley de Obras Públicas.
- Reglamento de la Comisión de Avalúos de Bienes Nacionales.
- Reglamento Interior de la Comisión Intersecretarial Consultiva de la Obra Pública.
- Reglamento del Registro Público de la Propiedad Federal.
- Reglamento Interior del Consejo de Salubridad General.
- Reglamento de la Comisión Interinstitucional del Cuadro Básico de Insumos del Sector Salud.
- Reglamento de la Ley General de Salud, en materia de Prestación de Servicios de Atención Médica.
- Reglamento de la Ley de Control Sanitario.

#### DISPOSICIONES INTERNAS:

- Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo del ISSSTE.
- Reglamento de la Comisión Nacional de Auxilios de los Trabajadores del ISSSTE.
- Reglamento de la Comisión Nacional Mixta de Becas.
- Reglamento de la Comisión Nacional Mixta de Seguridad e Higiene.
- Reglamento de la Com. Nal. Mixta de Planeación de Recursos Humanos.
- Reglamento de Escalafón.
- Reglamento de Bolsa de Trabajo.
- Convenio de Turno Opcional.

---

---

## BIBLIOGRAFIA

---

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- BLANCHARD H., Kenneth y HERSEY, Paul. LA ADMINISTRACION Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO. Edit. Técnica S.A. 1a. ed. México. 1975, pp.177.
- 2.- CARRILLO LANDEROS, Ramiro. METODOLOGIA Y ADMINISTRACION. Edit. Limusa, 1a. ed., México. 1982, pp.254.
- 3.- CHRUDEN HERBERT, J. y SHERMAN ARTHUR, W. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Ed. Continental S.A., 1a. ed., México. 1985. pp. 661.
- 4.- CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Partido Revolucionario Institucional, México. 1967, pp. 163.
- 5.- DICCIONARIO ENCICLOPEDICO ESPASA. Vol.1, Madrid. 1986, pp.447.
- 6.- DUHALT KRAUSS, Miguel. LA ADMINISTRACION DE PERSONAL EN EL SECTOR PUBLICO. Instituto de Administración Pública, México. 1972, pp.122.
- 7.- DUHALT KRAUSS, Miguel. TECNICAS DE COMUNICACION ADMINISTRATIVA. Textos Universitarios, Fac. Ciencias Politicas y Sociales, UNAM. 3a. ed., Mexico. 1974, pp. 136.
- 8.- FRAGA, Gabino. DERECHO ADMINISTRATIVO. Edit. Porrúa, 2a.ed. México 1980, pp. 490.
- 9.- G. TESTA, . ORGANIZACION Y DIRECCION DE PERSONAL. Edit. Deusto, Vol. 1, Bilbao, España. 1978, pp.509.
- 10.- GARCIA PELAYO, Manuel. BURDCRACIA Y TECNOCRACIA. Edit. Alianza, 2a. ed. Madrid, 1982, pp. 220.
- 11.- JIMENEZ CASTRO, Wilburg. ADMINISTRACION PUBLICA PARA EL DESARROLLO INTEGRAL. Edit. F.C.E., 1a. ed. México, 1971, pp.469.

- 
- 12.- MARTINEZ SILVA, Mario. DICCIONARIO DE POLITICA Y ADMINISTRACION PUBLICA. Tomo A-F; Edit. Ideas, Colegio de Licenciados en Ciencia Política y Administración Pública, México. 1978.
- 13.- MUÑOZ AMATO, Pedro. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION PUBLICA. Tomos I y II, Edit. F.C.E., 1a. ed., México. 1957.
- 14.- NIGRO FELIX, A. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Edit. Estudios Administrativos. 1a. ed., 1966, Newark, Delaware. pp.650.
- 15.- PAYNE, Bruce y SWATT D, David. COMO MEJORAR LA EFICIENCIA EN SU OFICINA. Edit. Técnica S.A., 1a. ed. México. 1969, pp. 167.
- 16.- PICHARDO PAGAZA, Ignacio. INTRODUCCION A LA ADMINISTRACION PUBLICA EN MEXICO. Vol. 1, INAP. México. 1984, pp. 350.
- 17.- FIGURS, Paul y MEYERS A. Charles. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Edit. CECSA., 4a. ed. México. 1985, pp. 627.
- 18.- REYES PONCE, Agustín. ADMINISTRACION DE PERSONAL. Vol. 1, Edit. Limusa, 1a. ed. México. 1979, pp. 245.
- 19.- SIMON HERBERT, A. EL COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO. Edit. Aguilar, Madrid. 1970, pp. 240.
- 20.- SIKULA ANDREW, F. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS EN EMPRESAS. Edit. Limusa, México. 1979, pp.513.
- 21.- TERRY, George. ADMINISTRACION Y CONTROL DE OFICINAS. Edit. CECSA. Continental, 4a. ed. México. 1966, pp.912.
- 22.- WALDO, Dwight. ADMINISTRACION PUBLICA. Edit. Trillas, 1a. ed. México. 1967, pp.530.
- 23.- WEBER, Max. ¿QUE ES LA BUROCRACIA? Edit. La Pléyade, Buenos Aires Argentina. 1977, pp. 118.
-

---

HEMEROGRAFIA Y DOCUMENTOS OFICIALES

- 1.- ESTADISTICAS DE POBLACION DERECHOHABIENTE 1989. ISSSTE, Subdirección General de Finanzas. México. pp. 176.
- 2.- ESTATUTO ORGANICO DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO, Diario Oficial de la Federación del 6 de junio de 1988, 2a. Sección.
- 3.- Guía Práctica No. 2, Serie ORGANIZACION Y METODOS. Coedición de la Secretaría de la Presidencia y el ISSSTE, México. 1977, pp. 35.
- 4.- "INCREMENTO DE LA EFICACIA, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD", PROGRAMA NACIONAL PARA LA MODERNIZACION DE LA EMPRESA PUBLICA 1990-1994, D. O. F. del 16 de abril de 1990, México, D.F., pp. 27 29.
- 5.- LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO. Edit. ISSSTE, México. 1990, pp. 148.
- 6.- LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO. Edit. Andrade S.A., Sa. ed. México 1979.
- 7.- LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PUBLICOS. Secretaría de la Contraloría General de la Federación. México, 1983, pp. 62.
- 8.- LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA FEDERAL. Edit. Porrúa, 18a. ed., México. 1987, pp. 930.
- 9.- MANUAL DE ORGANIZACION DE LA SUBDIRECCION GENERAL MEDICA DEL ISSSTE. Septiembre 1990, pp. 107.



- 
- 10.- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989 - 1994, en Revista de Comercio Exterior, Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C., Vol. 39, ed. especial, México, 1989, pp. 83.
  - 11.- REGLAMENTO DE BOLSA DE TRABAJO DEL ISSSTE. Edit. ISSSTE, SNTISSSTE México. 1981, pp. 33.
  - 12.- REGLAMENTO DE CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO DEL ISSSTE. Subdirección General de Administración del ISSSTE, México, 1989, pp. 159.
  - 13.- REGLAMENTO INTERIOR DEL ISSSTE, Edit. ISSSTE, México. 1984.
  - 14.- SALINAS DE GORTARI, Carlos. PRIMER INFORME DE GOBIERNO. Presidencia de la República, México. 1989, pp. 62.
  - 15.- SECRETARIAS DE ESTADO Y DEPARTAMENTOS, (SECTORIZACION). Diario Oficial de la Federación del 3 de Septiembre de 1982, p. 1-23.
  - 16.- TONIX RODRIGUEZ, Jose Luis. "LA BUROCRACIA", REVISTA MEXICANA DE CIENCIA POLITICA, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM. México. 1970, p. 181-194.

=====