



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS:
"PROPUESTA PARA INTEGRAR EQUIPOS DE TRABAJO,
COMO ALTERNATIVA DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO
DEL FACTOR HUMANO DE UN ORGANISMO DEL SECTOR
PUBLICO".

TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
CARMEN YOLOXOCHITL NOVELO TORRES

ASESOR· ING. JOSE LUIS MORALES PRUNEDA

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

1998

267970

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

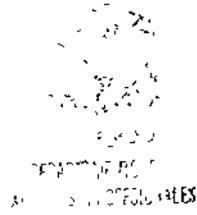
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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



LIBERTAD NACIONAL
AVANZAMOS
UNIDOS

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.



AT'N. Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos

"Propuesta para integrar Equipos de Trabajo como alternativa de mejora en el desempeño del factor humano, de un organismo del sector público."

que presenta la pasante: Carmen Yoloxóchitl Novelo Torres

con número de cuenta: 9005643-3 para obtener el Título de Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 6 de Noviembre de 1998

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
IV	Lic. José Luis Morales Pruneda	
II	Lic. Francisco Ramírez Ornelas	
III	Lic. Yolanda Zamudio García	

DEDICATORIAS

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Por ser la casa donde todos los jóvenes encontramos la luz del conocimiento y la orientación a nuestros sueños, objetivos y aspiraciones.

A Todos mis Profesores:

Porque nos enseñaron el camino para conocer el triunfo, en base a sus enseñanzas y experiencias; las cuales dejaron en mi mente recuerdos imborrables.

A Mis Padres:

José V. Novelo Salazar

Ma. Concepción Torres de Novelo

Por su amor, comprensión y cariño que siempre estuvieron presentes en cada situación difícil que se presentó a lo largo de mi carrera.

A Mis Hermanos:

José Adán Novelo Torres

Karla Nichte-Ha Novelo Torres

Por su apoyo incondicional en todo momento.

A Dios:

Que me dio la gracia de vivir en este mundo, para cumplir mi misión que es: "Ser útil a la sociedad, dando en todo momento, amor y comprensión a cuantos me rodean, servirles en todo lo que sea posible, no solo a las personas de altos niveles, sino a todas sin distinción de razas, creencias. y condición social.

A Mi Abuelita:

Aurelia Torres Gutiérrez :

Que siempre estuvo enseñándome cosas hermosas de la vida y de Dios, alentándome a seguir el camino del bien y del servicio.

PROPUESTA PARA INTEGRAR EQUIPOS DE TRABAJO, COMO ALTERNATIVA DE MEJORA EN EL DESEMPEÑO DEL FACTOR HUMANO, DE UN ORGANISMO DEL SECTOR PÚBLICO

- i) Planteamiento del problema
- ii) Objetivo
- iii) Hipótesis
- iiii) Introducción

Capítulo 1

Generalidades

1 1	Antecedentes Históricos de la Administración Pública	pag	1
1 2	Concepto de Administración Pública		9
1 3	Diferencias entre Empresa Pública y Empresa Privada		14
1 4	Características de los Sistemas Públicos		15
	1.4 1. Gobierno Administrador del Sistema		15
1 5	Determinación de los objetivos en la empresa pública		19
	1.5.1. Clases de objetivos en la empresa pública		20
1 6	Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000		21
	1 6 1 Dignificación profesional y ética del servidor público		23
	1 6 2 Actualización de conocimientos y habilidades		24
	1.6 3. Establecimiento de mejores perspectivas de desarrollo		25
	1 6 4 Líneas de estrategia		25

Capítulo 2

El factor humano en la Empresa Pública

2 1	Los Sistemas de Personal en la Administración Pública	27
2 2	La Administración de Personal	29
2 3	La Dirección del Personal.	29
	2 3 1 El liderazgo	31
2 4	Normas y Políticas	33
	2 4 1 La importancia de las políticas del personal	34
2 5	Conceptos de Grupo y Equipo	35
	2 5 1 Técnicas de Dirección de Equipos de Trabajo	37
2.6	La comunicación como factor determinante en un equipo	38
	2 6.1 Trascendencia de la Comunicación	
	2 6 2. Origen	
	2 6 3 Definición	
	2 6 4. Naturaleza Dinámica	
	2 6 5 Contenido de la Comunicación	
	2 6 6 Elemento del Proceso	39
2.7	Alternativas de Motivación	41
	2 7 1 Proceso de la Motivación.	44

Capítulo 3

	Consideraciones importantes con base a la Ley Federal del Trabajo Burocrático para el Factor Humano en el Sector Público.	45
--	---	----

	Capítulo 4	
	Desarrollo del Caso Práctico (Observaciones y Diagnóstico)	51
4 1	Ejercicio del Liderazgo	53
4 2	Técnicas de Dinámicas de Equipos	54
4 3	Técnica de Motivación	55
4 4	Técnica de Comunicación	57
	4 4 1 Ejercicio de Saber Escuchar	59
5	Conclusiones	62
6	Bibliografías	63

i) PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se ha observado a lo largo de los años que en la Administración Pública no hay integración de equipos de trabajo, por falta de comunicación e integración; por lo cual se propone implementar el liderazgo adecuado para lograr la unidad necesaria.

ii) OBJETIVO

Aumentar el desarrollo del factor humano por medio de técnicas de dinámicas de grupo, para lograr la integración adecuada de nuestro equipo de trabajo

iii) HIPOTESIS

Al integrar equipos de trabajo, obtendremos mejor desempeño en el factor humano, no tan solo del sector público, sino en cualquier ámbito en que nos desarrollemos, con liderazgo y comunicación suficiente

iii) INTRODUCCION

A lo largo de los años las Empresas Públicas han desempeñado un papel muy importante en el desarrollo del país, pero en estas empresas impera lo que se conoce como "Burocracia", lo cual da una idea general de lentitud, conflicto, retraso de tiempo en trámites y demás asuntos que desfiguran su imagen, dentro de estas dependencias lo más importante es el factor humano, pero para que este factor humano funcione se necesita que tenga motivos satisfactorios en sus labores que llevan a cabo, de tal manera que las realicen con mayor calidad, sobre todo si en la Administración pública se necesita la participación de las personas que tengan la idea de que se debe de dar servicio a la comunidad, esto muchas veces no lo entienden y es por ello la gran necesidad de dar orientación hacia este concepto. Conscientizar al servidor público del hecho de servir a la comunidad para el desarrollo del país, si se integran equipos de trabajo, se obtendrá una mejora en el desempeño del factor humano dentro del sector público, ya que uno de los defectos primordiales en el desarrollo de las funciones de cada área, pero para ello es necesario tener en cuenta muchas características, como mejorar la comunicación con instrucciones claras y concisas a los niveles medios y operativos. Cada jefe debe tener en cuenta que dirigir a un grupo o equipo no es fácil, tenemos entonces la posibilidad de mejorar esta dificultad, cuya realidad no es imposible, y el que sabe dirigir a su grupo, es el que realmente sabe comunicarse.

En el primer capítulo del presente trabajo se observarán los inicios de la administración pública, así como los conceptos de la misma, diferencias notables entre empresa privada y la empresa pública, características de los sistemas públicos y también la determinación de los objetivos, que es hacia donde va encaminada la actividad del sector público.

También se conocerá todo lo referente al programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000

En el capítulo 2 se habla del factor humano en la empresa pública, los sistemas de personal en la misma, la administración de personal, como dirigir los recursos humanos con los que cuenta, la normatividad, los conceptos de grupo y equipo, así como de la importancia que tiene la comunicación dentro de un equipo

También se dan a conocer alternativas de motivación a un equipo de trabajo, se notará la diferencia entre los conceptos de grupo y equipo

En el capítulo 3 se dan a conocer los artículos de mayor importancia en cuanto a derechos y obligaciones de los servidores públicos, con base a la Ley Federal del Trabajo Burocrático

En el caso práctico, vemos todo lo referente a la aplicación de todos los conceptos del trabajo, el ejercicio del liderazgo como elemento fundamental para que los equipos realicen mejor sus tareas, y como aplicación las técnicas de dinámicas de equipos, explicando casos sencillos para incrementar la comunicación, así como la motivación dentro de un equipo de trabajo

De esto se deriva la necesidad que se tiene de una guía o un texto de consulta como la presente, pues todos los servidores públicos desconocen muchas teorías y situaciones para el desempeño de sus labores, esto me llevó a realizar la presente investigación, debido a la problemática que se vive en el sector público en nuestro país

CAPITULO 1 GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACION PUBLICA

La actividad administrativa la encontramos inmersa en múltiples situaciones de nuestra vida, es por ello que desde que el ser humano se ve envuelto en un grupo o sociedad se encuentra con la necesidad de prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar, relacionado con el proceso administrativo, basándose en este principio nosotros encontramos que la Administración Pública se vio vinculada con la sociedad ya que en terminos etimológicos significa el servicio que se le da a la comunidad

Se puede afirmar entonces que desde el inicio de la humanidad tuvieron lugar acciones administrativas puesto que el género humano se vio en la necesidad de agruparse para la obtención de alimentos o para defenderse de los animales e incluso de los mismos elementos naturales

La burocracia es una de las instituciones gubernamentales más antiguas, quizá se origino hace más de mil años. Desde esa época puede encontrarse burocracia altamente desarrollada en los imperios chino y egipcio, en las cuales la burocracia desempeña un papel político básico enfocado en ocasiones hacia el logro de una autonomía frente a los gobernantes o a los estratos sociales más destacados, aunque sus aspiraciones políticas rara vez estaban orientados plena y conscientemente al socavamiento del sistema (Zorrilla, 1997)

Las acciones administrativas tuvieron lugar en la época antigua, según los estudios de Max Weber, referentes a los años alrededor de 1300 antes de Jesucristo, en Egipto, de donde se desprende que se contaba con una economía planeada, en base a un sistema administrativo que Weber denomina " Burocrático", esto se puede apreciar en un papiro

durante el reinado de Ramses III en donde se narra la organización del Templo, registros en las paredes, cobro de impuestos, se habla también de la obtención de ganancias por parte de los señores de poder, designación de esclavos para trabajar en el Canal Heliopolitano, (Gamiz, 1995) esto lo podemos considerar de cierto modo como el inicio de la Administración de Personal, porque se contempla una planeación para tomar en cuenta a cierto número de trabajadores, la organización que debían de tener para el mantenimiento del canal, así mismo se tomaba en cuenta la dirección, la integración y el control del mismo

Con este ejemplo podemos ver que el sistema capitalista o monopolio del que se tienen muchos ejemplos actualmente no ha cambiado en cuanto a su idea de gobernar, de ganar y de oprimir al trabajador burócrata

GRECIA

En Grecia se tiene que en la época antigua y en la sucesión de regímenes monárquicos, de aristocracia y democracia, encontramos instituciones que formaron parte de un todo armónico, que constituyó la Administración Gubernamental con sus matices diferentes. La República de Platón es una muestra inequívoca de la existencia de estudios y presupuestos sobre Administración Pública que a su vez se enriquecen y se transforman, como lo observamos en las leyes de Platón en las que se fija el derecho de propiedad ciudadana, que se transmitirá como herencia a un solo hijo, la regulación del matrimonio y un modo extenso de control estatal que limita la libertad individual. El libro de las cuatro leyes, se ocupa propiamente de la organización económica y demográfica de una ciudad

MEXICO

En la etapa precortesiana en América, el ejemplo más claro de la administración gubernamental eficiente nos lo proporciona el Rey Nezahualcoyotl que expidió sus ochenta leyes que fueron aplicadas por 4 tribunales especializados el primero de ellos

castigaba los delitos y discernía asuntos de bienes o derechos sobre esclavos, el segundo se abocaba a las cuestiones de ciencia y música donde eran juzgados los brujos y hechiceros al tercero competían los delitos militares y el cuarto tenía a su cargo las cuestiones de tributos y rentas

El palacio de Nezahualcoyotl en donde se albergaba todas las oficinas administrativas y contaba con salones de recreo, salones para los jueces, para las reuniones de los reyes, para tribunales, salas de la guardia del rey, para los embajadores, para el Consejo de Guerra, para el Consejo de Hacienda, almacén de armas y dormitorios para huéspedes ilustres. Se levanto un edificio para que impartieran sus conocimientos los poetas, historiadores y filósofos del reino. El reino fue dividido en ocho partes, cada una de ellas tenía la obligación de sostener los gastos durante setenta días, contribuyendo veintinueve pueblos con aportaciones anuales (Gamiz, 1995)

EDAD MEDIA

En la edad media se redujo al mínimo la burocracia "la auto ayuda comunal más que la administración organizada fue la clave de la primitiva sociedad feudal"

En aquellos tiempos los servicios públicos eran responsabilidad del príncipe, y fueron proporcionados a su nombre por servidores personales, quienes desempeñaban el doble papel personal doméstico.

Los monarcas europeos de los siglos XVI, XVII, y XVIII, para formar los estados absolutismos requirieron de gobiernos altamente centralizados, aumentaron los servicios proporcionados por la colonia, e intervinieron con gran intensidad en la vida económica y social (Zorrilla, 1997)

El imperio Romano también dependió, en gran medida, de un riguroso sistema de administración. La burocracia tradicional china ha merecido estudios especiales por parte de diversos expertos

Tras del parentesis que significó para Occidente la Edad Media, el nacimiento de los modernos Estados nacionales se caracterizó por el resurgimiento de la centralización y la jerarquización de las funciones burócratas

EPOCA MODERNA

Ya en la época moderna, en el siglo XVIII aparecieron primero en Francia y después en Prusia, los teóricos de la administración que adoptaron el nombre de *cameralistas*. Este grupo, además de haber incorporado a la administración civil conceptos de origen militar, como Plana Mayor (staff) o jerarquía, hizo el primer intento por definir la administración pública como una estructura burocrática formal. Los cameralistas no parecieron influir directamente en la administración pública mexicana, en aquella época el país aún no era independiente. Pero algunas de sus ideas, previamente asimiladas por otros países - básicamente en la metrópoli española - llegaron posteriormente a México a través de instituciones específicas. (Carrillo, 1995)

A fines del siglo XIX, Woodrow Wilson en los Estados Unidos y Max Weber en Alemania, estimularon los estudios sobre las estructuras de gobierno y el análisis de diversos aspectos del macrosistema político y social en el que la administración pública se halla inserta. De entonces a nuestros días, los estudios administrativos se han difundido con gran variedad de enfoques, entre los cuales destacan los conocidos como Administración Científica, movimiento de origen básicamente empresarial, iniciado por el norteamericano Taylor y por el francés Fayol, basados en los estudios de psicología social y conductistas realizados, sobre todo, a partir de la Segunda Guerra Mundial.

FREDERICK WILSON TAYLOR

Fue uno de los iniciadores de la administración científica, nació en un arrabal de Filadelfia en el año de 1856, aunque al inicio tuvo que retirarse de los estudios porque tenía mal su

vista, trabajo muy joven en un taller mecánico, después cambio de trabajo y asombró a sus jefes ya que se dio a conocer como un hombre tenaz y empeñoso ascendiendo a jefe y luego a Ingeniero

A él no le interesaba ganar dinero ni hacerse rico lo único que quería era ENCONTRAR LO QUE HABIA DE HACERSE

El hablaba de la actividad administrativa en el trabajo, se preocupaba por hacer movimientos referente a acciones, y no tenía muchas consideraciones para sus trabajadores

En su obra "Los Principios de la Administración Científica", nos dice que los trabajadores no ponen todo el esfuerzo para obtener la máxima prosperidad y que incluso cuando tienen las menores intenciones, en el cual nos menciona tres características

- 1 El temor que se tuvo en esa época de que el hombre fuera sustituido por las máquinas, lo que causo baja en la producción
- 2 Que no tenían interés de trabajar cuando el sistema de administración es complicado, que trabajan solo para satisfacer su necesidad económica
- 3 La existencia de métodos ineficientes que todavía imperaban en todos los oficios, sin ningún estudio de tiempos y movimientos, malgastaban el esfuerzo de muchos trabajadores

HENRY FAYOL

Henry Fayol ingeniero francés, nació en Constantinopla en 1841. Estudio en la escuela de minas de Saint-Etienne, fue director de diversas sociedades de su especialidad. Convencido de la necesidad de organizar el personal de las grandes empresas de un modo racional, se dedicó desde su juventud al estudio de esta materia, llegando a crear una doctrina llamada fayolismo

La doctrina de Fayol tiene por objeto facilitar al gobierno de las empresas, sean industriales, sean militares o de cualquier índole. Sus principios, sus reglas y sus procedimientos deben, pues, responder tanto a las necesidades del ejército como a las necesidades de la industria.

Para Fayol: "La administración no es ni un privilegio exclusivo ni una carga personal del jefe de los directores de la empresa, es una función que se reparte, como las otras funciones esenciales, entre la cabeza y los miembros del cuerpo social"

El principio base del fayolismo es este: "En toda clase de empresas, la capacidad esencial de los agentes inferiores, es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencial de los grandes jefes es la capacidad administrativa" (Gamiz, 1995)

Fue considerado el padre de la Administración, encontró que el sinónimo de administración era GOBERNAR.

También consideró el que practica administración debe tener:

- Agilidad intelectual
- Juicio de las cosas
- Sacrificio y dinamismo
- Amplios conocimientos
- Dominar Ciencias y técnicas
- Conocimiento empírico

Clasificó los elementos del proceso para administrar en lo siguiente:

- a) Prever: ver hacia donde vamos
- b) Organizar: perfeccionar socialmente las metas fijas
- c) Dirección: Tener carácter para dirigir
- d) Coordinar: Tener buena organización

e) Controlar Atender sus actos si lo hacen bien o mal (Gamiz, 1995)

Fayol aporlo para el conocimiento Administrativo "LOS PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION" y son los siguientes

- 1 - LA DIVISION DEL TRABAJO
- 2 - LA AUTORIDAD
- 3 - LA DISCIPLINA
- 4 - LA UNIDAD DE MANDO
- 5 - LA UNIDAD DE DIRECCION
- 6 - LA SUBORDINACION DE LOS INTERESES PARTICULARES AL INTERES GENERAL
- 7 - LA REMUNERACION
- 8 - LA CENTRALIZACION
- 9 - LA JERARQUIA
- 10 - EL ORDEN
- 11 - LA EQUIDAD
- 12 - LA ESTABILIDAD DEL PERSONAL
- 13 - LA INICIATIVA
- 14 - LA UNION DEL PERSONAL

La administración Científica o administración en base a la Ingeniería iniciada por Taylor y Fayol tuvo muchos seguidores y se empleó con bastante amplitud durante una época

TEORIA HUMANISTA

A mediados del siglo XIX, después de la corriente de Taylor y Fayol se integro una corriente que reunió a los críticos que aplicaron la administración científica, los cuales no seguirían los principios de Taylor y Fayol, y en sus seguidores produjera mayor eficiencia y eficacia en las empresas, pensaban que los principios implantados por éstos hacían que los trabajadores se convirtieran en un ente sin iniciativa, sin aliciente, sin considerarlo como parte integrante de un todo que persigue un objetivo común, nace la administración humanista que se inicia con los estudios de Elton Mayo en la Hawthorne Works de la Western Electric Company, entre los años 1930 y 1937

Es un arte, que dentro de él se encuentran los proyectos teóricos, así como instrumentos o técnicas de derecho con la organización utilizada en la administración, con el objeto de producir orden en los niveles sociales en la propia empresa

Busca también la comunicación que sea más amena entre los trabajadores para obtener de ellos mayor desempeño en sus labores

En investigaciones realizadas en el Centro de Estudios e Investigaciones de la Universidad de Michigan han conformado las conclusiones de Mayo, señalando los puntos débiles del modelo burocrático de organización, demostrando

1. Que la responsabilidad del hombre a hombre, bajo la línea no es con frecuencia tan efectiva como una norma de control más liberal
2. Que el fraccionamiento del trabajo y la estricta prescripción de labores pueden conducir a una productividad menor y,
3. Que el supervisor institucional que tanto se guía por las reglas, como se preocupa primordialmente por la observancia de las prescripciones, será líder más endeble para

alcanzar los objetivos de la organización que otro supervisor que se interese mas por el personal (Gamiz, 1995)

El estudio de Elton Mayo se basa en su preocupación por las condiciones en que se encontraba el trabajador, cual era su medio ambiente de trabajo, de cuales eran sus ventajas y desventajas, por ejemplo en el aspecto físico, también de la medición del desempeño que pone el trabajador a sus labores, etc

Para ver mejores resultados hizo varias cosas como

- Aumento el salario como fuente de motivación
- Disminuye las horas de trabajo, etc

1. 2 CONCEPTO DE ADMINISTRACION Y ADMINISTRACION PUBLICA

Como se menciona al inicio de este apartado la actividad de administrar la encontramos influida desde que el hombre se agrupa para poder sobrevivir, para entender en términos precisos lo que es administrar encontramos necesario mostrar una serie de definiciones para comprender mejor dentro del ámbito laboral lo que significa administrar

La administración es una ciencia que se apoya en conductas humanas, o sea es una ciencia social y por esto, desde la misma definición o explicación del concepto nos conduce a una infinidad de enfoques y gama de definiciones

AGUSTIN REYES PONCE	Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA	Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano
WILBURG JIMENEZ CASTRO	Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, y cuya aplicación a conjuntos humanos promete establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos

	comunes que individualmente no es factible lograr
URIEL VELEZ KURI	Administración es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social
HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONNELL	Administrar es crear y conservar un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de objetivos comunes
DEFINICION PROPIA CARMEN Y. NOVELO TORRES	Administrar es orientar los factores humanos técnicos y financieros a desarrollarlos de manera que se entienda con que es con lo que se cuenta, que es lo que falta, hacia donde están encaminados los objetivos, proponiendo mejoras a los asuntos mal dirigidos, etc

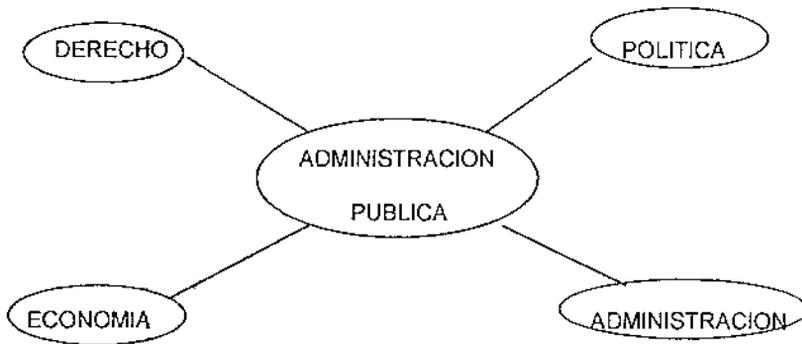
CONCEPTO DE ADMINISTRACION PUBLICA

La administración pública quiere decir en términos etimológicos ad-hacia, minister-servicio, pública- de la comunidad. La administración pública puede ser considerada como una técnica, ya que técnica se entiende como un conjunto de pasos y secuencias para hacer algo útil, así como también es ciencia, ya que la ciencia persigue el conocimiento ordenado y sistematizado.

La administración pública tiene como acepciones de término

- a) teoría o disciplina
- b) desarrollo político
- c) función administrativa
- d) esquema económico

La ciencias que tienen que ver con la administración pública son



La importancia de la administración pública es ilimitada, abarca todas las empresas así como todas las actividades. Contratos, impuestos, etc., es trascendente en el ámbito de acción está presente en nuestras vidas desde que nacemos con el registro de acta de nacimiento y así pertenece a varias instituciones.

Como se ha visto la Administración Pública se inició desde que el hombre tiene la necesidad de agruparse para subsistir, con ello que para que sus actividades de grupo fueran más objetivas y sin problemas se tuvo la necesidad de regular la conducta de los individuos para evitar el libertinaje de los nuevos agrupados, con esto se dio el nacimiento de las LEYES, las cuales son con el fin de orientar y reglamentar.

Todo esto viene a ser caudal de nuestro sistema de Gobierno.

El gobierno Federal en México tiene una organización centralizada por una parte, y por la otra, cuenta con un sector descentralizado.

Para que dicha organización esté orientada y controlada se tiene al único funcionario responsable en dar las órdenes para el desempeño de éste gobierno "EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA", abajo de este poder se encuentra en el poder ejecutivo, el poder Legislativo y Judicial, con los que el ejecutivo mexicano, mantiene la relación clásica en los sistemas presidenciales

La organización administrativa Federal ha crecido notablemente, esto se debe al aumento de la población, riqueza producida en complejidad de la vida económica, social y política De tal manera que son variadas y complejas las formas organizativas del gobierno federal, porque en un corto lapso ha aumentado mucho su tarea y la estructura no parece en todo razonable, - se debe a la presencia de nuevos acontecimientos y cambios inopinados,

creando así la necesidad de innovar procedimientos para resolver problemas surgidos en contingencias, en circunstancias específicas

Las tareas atribuidas al estado mexicano están incorporadas, objetivadas formalmente en el documento conocido como "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos", que no es simplemente el resultado de una especulación racional, sino el reflejo muy realista de condiciones y circunstancias que obligaron a cambios sociales importantes que se tradujeron en dispositivos jurídicos para resolver el problema de una Etapa Histórica Pero también contiene nuestra Ley fundamental varios principios que parecen tener en el tiempo una permanencia mucho mayor que las normas que constituyen respuestas particulares a los problemas de donde surgieron (Zorrilla, 1997)

En recursos humanos es evidente que el gobierno federal y en menor medida los gobiernos estatales y municipales empiezan a valorar la capacidad de los administradores

publicos. El país produce ahora (no producía antes), especialistas y profesionales de las ciencias sociales con vocación y preparación específica de administradores públicos que aun se necesitan en número y calidad. Es grave la carencia en los gobiernos locales de personal capacitado y con conciencia de SERVICIO PÚBLICO.

La cantidad y calidad de los recursos humanos, materiales y económicos de que dispone la Administración Pública debe incrementarse. Se impone una mayor racionalización de la acción administrativa, programas y planes regionales y sectoriales de desarrollo económico, para conocer las carencias de muchas personas y poder ayudar aumentando el desempeño de las mismas, incrementando así desarrollo social y económico.

El gobierno Federal tiene dos jurisdicciones material y territorial, recordar esta realidad, dentro de nuestro sistema federal lleva a plantear concretamente el problema administrativo de coordinación.

Por estos múltiples problemas se tiene la necesidad de definir con mayor precisión las actividades de la empresa pública y mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de su desempeño.

Es posible observar que en muchos casos, las empresas del Estado repiten vicios de la tradicional burocracia pública obstaculizando así el logro de sus objetivos.

Se ha advertido así mismo que es posible aplicar técnicas gerenciales originadas en las empresas del sector privado; pero la empresa pública tiene características propias que impiden que ellas sean manejadas exactamente igual que una firma particular. Los objetivos, métodos de control y régimen jurídico difieren considerablemente entre una y otra, lo que torna relativamente inexplicable la metodología de administración de empresas (*business Administration*). Las técnicas y métodos de la administración pública no son tampoco aplicables a la empresa estatal.

1.3 DIFERENCIAS ENTRE EMPRESA PUBLICA Y EMPRESA PRIVADA

Frecuentemente se dice que la administración pública y la administración privada son, en sustancia semejantes y que el gobierno sería más eficaz si imitase las practicas y los sistemas de las empresas privadas

En la actividad de la empresa privada el fin primordial es el lucro, en la empresa pública el interes publico, debe regirse por una determinada coordinación normativa, bastante rigida y su accion esta sometida a determinados controles estatales. En la empresa privada hay mayor libertad de acción y posibilidades de rapidos cambios (Vargas 1993)

Desde este punto de vista aunque no puede afirmarse que empresa publica y privada son la misma cosa, en lo que tiene que ver con la direccion de personal y las técnicas correspondientes, hay que reconocer que hay muchas semejanzas

Conducir y orientar los recursos humanos debe actuar como lider, motivar su acción a traves de la satisfacción de sus necesidades, supervisar la ejecución de sus tareas, comunicarse objetiva y claramente, decidir con oportunidad y racionalmente, son requisitos que debe cumplir un ejecutivo de cualquiera de los dos sectores, independientemente del caracter jurídico de la entidad que dirige

Empresa pública y empresa privada son dos cosas distintas, pero con mucho en comun y uno de los aspectos en que más pueden ser semejantes es el del tratamiento técnico de su administración de personal.

Con estas diferencias se trata de dar a conocer las maneras de como comprender y manejar la administración de recursos humanos en la empresa pública

Hay que tener muy en cuenta que el mismo gobierno federal dirige la administración publica de cualquier organismo dependiente de aquel, sin embargo es posible que dentro

de las directrices de las leyes y reglamentos del mismo, se apliquen programas que las empresas privadas utilizan, para el desarrollo del recurso humano del sector público

1.4 CARACTERISTICAS DE LOS SISTEMAS PUBLICOS (LAS EMPRESAS COMO SISTEMA)

Para comprender mejor el significado de los sistemas públicos hay que decir entonces, que un sistema es el conjunto de elementos interrelacionados entre sí con un objetivo en común

Esto significa que la administración pública es un conjunto de elementos o intereses sociales con un objetivo *el bienestar de la comunidad*

La empresa pública es un sistema abierto, pues se caracteriza por un amplio intercambio con otros organismos públicos y con las empresas privadas

El enfoque de sistemas resulta uno de los métodos analíticos más adecuados para atender a los procesos dinámicos de los sistemas administrativos para proponer medios para resolver con éxito los problemas que obstaculizan la capacidad de la administración pública para cumplir sus objetivos dentro de una realidad en constante transformación

1.4.1 GOBIERNO ADMINISTRADOR DEL SISTEMA

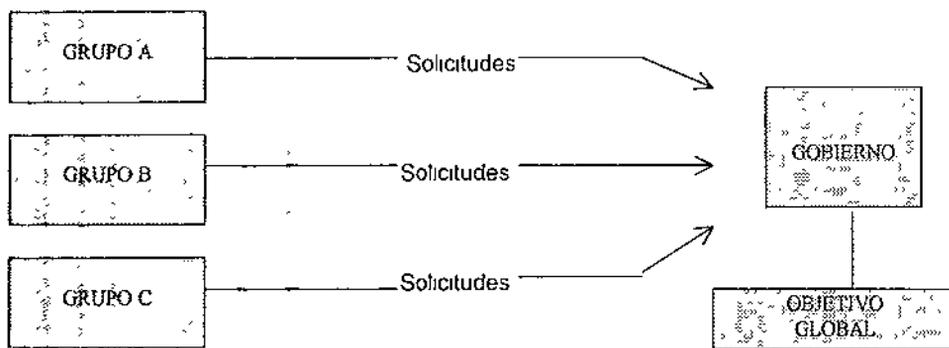
La Nación se puede considerar como un suprasistema único y abierto, dentro del cual influyen mutuamente otros subsistemas y por consumo o juego de poderes aparecen objetivos globales para el suprasistema

El gobierno actúa como administrador general del sistema nacional, integrando los objetivos menores de las personas y organizaciones en una política a largo plazo y coordinando el funcionamiento de los sistemas, de conformidad con ella. Mediante su fuerza coercitiva y su capacidad reguladora tratará de promover asociaciones de intereses,

superando las demandas individuales para favorecer el objetivo general. De la misma manera, sacrificará los objetivos a corto plazo, en beneficio de las metas a largo plazo.

OBJETIVOS COMPLEJOS

La función del gobierno es integrar las demandas o solicitudes de las diversas personas, grupos e instituciones en metas nacionales, que procuren el bienestar general y reduzcan al mínimo los conflictos, como se muestra en el siguiente cuadro:



También se toman como características los que componen al sistema de la administración pública, las cuales también influyen y son:

EL MEDIO AMBIENTE

El medio ambiente, por una parte, estimula o inhibe a quienes están en posibilidad de introducir insumos al sistema administrativo y, por la otra, recibe los productos finales de los procesos internos de dicho sistema.

En el medio ambiente se encuentran los usuarios o la clientela que debe beneficiarse con los productos del sistema, la estructura de producción, que establece los costos para los artículos y los servicios que habrán de consumirse en los programas ordenados al sistema,

los grupos de interés y la población en general, así como otras unidades del gobierno que puedan proporcionar apoyo u oposición a las políticas y normas que se establezcan

Las distintas características del medio ambiente que facilitan o entorpecen el establecimiento de ciertas normas y políticas para la resolución de los problemas sociales son sus restricciones

LOS INSUMOS

Con los insumos se transmiten los estímulos o las demandas del medio ambiente al proceso de conversión del sistema administrativo, e incluyen la fundamentación legal y la interpretación política de dichas demandas, los recursos humanos, materiales y financieros que se autorizan para su atención, y la oposición, apatía o apoyo hacia las acciones de los administradores encargados de los distintos procesos

LOS PROCESOS DE CONVERSION

No solo los insumos externos influyen en los actos de los administradores, sino también ciertas características internas de la caja negra, o sea la unidad donde se dan los procesos de conversión. Por ello, a esas características se les ha designado de un modo diferente, para poder distinguirlas de los insumos procedentes del medio ambiente. Puesto que se originan dentro del proceso de conversión, reciben en el esquema descrito el nombre de insumos internos y comprenden

- 1 Las estructuras formales que existen dentro de las dependencias administrativas
- 2 Los procedimientos empleados por los funcionarios para tomar sus decisiones, y
- 3 Las predisposiciones, experiencias y conocimientos de los propios administradores

Los procesos de conversión no solo transforman los insumos en productos sino que, en ocasiones, pueden también inhibir y reorientar las prioridades recibidas como insumos

EL SISTEMA DE ADMINISTRACION PUBLICA

LOS INSUMOS DEL MEDIO AMBIENTE INCLUYEN:

a) demandas, b) recursos, y c) apoyo u oposicion de los ciudadanos y funcionarios de otras ramas del gobierno

PROCESO DE CONVERSION

a) estructuras, b) procedimientos, y c) predisposiciones y experiencias personales de los administradores

LOS PRODUCTOS PARA EL MEDIO AMBIENTE INCLUYEN:

bienes y servicios para el público y funcionarios de otras dependencias del gobierno

RETROALIMENTACION

```
graph LR; A[LOS INSUMOS DEL MEDIO AMBIENTE INCLUYEN:] --> B[PROCESO DE CONVERSION]; B --> C[LOS PRODUCTOS PARA EL MEDIO AMBIENTE INCLUYEN:]; C --> D[RETROALIMENTACION]; D --> A;
```

Representa la influencia que los productos tienen sobre el medio ambiente, de modo que da forma a los insumos subsiguientes

EL MEDIO AMBIENTE INCLUYE:

- a) usuarios o clientes
- b) costos de los bienes y servicios, y
- c) miembros del público y otros funcionarios del gobierno que respaldan o se oponen a las dependencias, los administradores o los programas

1.5 DETERMINACION DE LOS OBJETIVOS EN LA EMPRESA PUBLICA

Se observa el proceso de conversión del sistema de administración pública el objetivo de éste es tomar en cuenta, los insumos del medio ambiente que involucra a los usuarios o al público en general, inconscientemente la Empresa Pública busca el bienestar de la comunidad por medio de los insumos internos los cuales son el establecimiento de las estructuras, procedimientos y predisposiciones para llegar a los ciudadanos y detectar las necesidades, así como las soluciones para el desarrollo de las comunidades

A pesar de los objetivos claramente definidos es norma general en las empresas públicas que no tenga objetivos específicamente formulados, debido a la dualidad en la empresa pública y a la naturaleza a veces antagónica de sus objetivos. Tal dualidad hace posible dos formulaciones:

- a) La empresa trata de ampliar al máximo una función objetiva de naturaleza económica expresando los demás objetivos en forma de restricciones,
- b) O a la inversa, la empresa elige como función objetiva la ampliación al máximo del servicio público (suponiendo que ésta pueda definirse en término de tales operaciones), con sujeción a restricciones de tipo financiero (equilibrio de los resultados) y presupuestario (respecto a los compromisos del presupuesto) (Vargas, 1993)

Como ya se señaló en el capítulo 1.4 de la presente obra, en las características de los sistemas públicos uno de los factores más importantes es el medio ambiente en el cual se encuentran los usuarios o ciudadanos que exigen al gobierno soluciones y servicio digno, en la cual hay que tomar en cuenta ciertas consideraciones, que hace que la empresa pública funcione:

- Cuadro político institucional
- Coyuntura económica general
- Las relaciones del mercado a pesar de la situación privilegiada
- Los competidores(existentes o posibles)
- Los factores tecnológicos

Y así teniendo en cuenta los anteriores puntos que se encuentran dentro del medio ambiente se podrá llevar a cabo la determinación de objetivos, para esto hay que conocer los puntos fuertes y débiles en cuanto a las funciones financieras, productivas, comerciales, recursos humanos, etc

En lo que al presente trabajo se refiere más adelante se hablará de los recursos humanos que es el tema que se pretende abarcar con base en la propuesta de mejora en el factor humano

1.5.1 CLASES DE OBJETIVOS EN LA EMPRESA PÚBLICA

Existen objetivos trazados que pueden tomarse en cuenta para todas las empresas públicas

OBJETIVOS ORGÁNICOS.

- Respecto a la posición en el mercado, cuando se trata de empresas públicas con objetivos vinculados en la satisfacción de los usuarios y la calidad del servicio,
- La productividad, es decir, el mejor aprovechamiento posible de los recursos materiales y humanos a todos los niveles de la empresa
- La innovación, es decir, la planificación, la formulación de conceptos y la creación de nuevos productos (o servicios), el uso de nuevas técnicas

LOS RECURSOS HUMANOS

Estos objetivos se refieren a las diversas actividades funcionales de la empresa, tales como

- ◊ Objetivos de mejoramiento, vinculados al desarrollo de la empresa
- ◊ Objetivos de adiestramiento y capacitación del personal establecidos de conformidad con las necesidades presentes y futuras de la empresa
- ◊ Objetivos de coyuntura o especiales correspondientes a las necesidades temporales de la empresa y que no se prevén necesariamente en la planificación a largo plazo tales como las reformas internas, modificaciones de la plantilla la adaptación a los cambios en el cuadro jurídico legal y objetivos funcionales que representan la cristalización en término de las metas y que se alcanzan mediante la descripción de funciones

1.6 PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA 1995-2000

La administración pública desempeña un papel esencial en el cambio que el Gobierno Mexicano propone llevar a cabo en el periodo 1995-2000, por la diversidad e importancia de las funciones y responsabilidades que le competen, en el contexto nacional se cuenta con una sociedad más informada, más participante y crítica, que reclama con vehemencia la mejora permanente de los servicios gubernamentales, mayor transparencia y honestidad en las acciones de gobierno y el uso de los recursos públicos y un proceso de rendición de cuentas más completo, desagregado y con amplia difusión

Los cambios que la sociedad demanda a la administración pública requieren iniciar sin demora, con profunda renovación orientada a promover nuevas actitudes, vencer inercias y atender rezagos históricos que reclaman atención urgente

Este programa señala los puntos críticos y hace planteamientos para orientar el sentido y las directrices del cambio

El contenido y las líneas de acción sugirieron del análisis global que llevo a cabo la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, coordinadamente con las dependencias y entidades sobre la situación actual de la Administración Pública Federal

En el plano de la administración pública se realizaron acciones como las siguientes

- Establecer un servicio público de carrera en el que de manera sistemática se seleccione, desarrolle, capacite, estimule al personal al servicio del estado
- Se reorganizaron los instrumentos encargados de implantar políticas de recursos humanos de los cuales destacan la Unidad de Modernización de la Administración Pública Federal, dependiente del titular de la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Dirección General del Servicio Civil y la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil.

Existe carencia de una administración adecuada para la dignificación y profesionalización de los servidores públicos

En el desarrollo administrativo del sector público, el objetivo central de la transformación son los recursos humanos, en ellos reside el mayor potencial para mover el cambio y el sentido del mismo, ya que la gran mayoría de los servidores tiene en muy alta estima los principios de responsabilidad, honradez y espíritu de servicio, y rechaza de manera abierta y enfática la corrupción y el abuso

La dignidad del servidor público se ha visto deteriorada entre otros factores por no contar con mecanismos de reconocimientos y de incentivos para el desempeño, honestidad, lealtad, esfuerzo y creatividad. La ley de Estímulos y Recompensas Civiles, se limita solo a trabajadores de base y a las dependencias y entidades regidas por el Apartado B del artículo 123 constitucional.

En cuanto a la profesionalización de los trabajadores al servicio del estado, aun cuando existen experiencias y avances en cuanto a esquemas de servicio civil de los servidores públicos federales, son insuficientes para incidir en una mejora de resultados del trabajo gubernamental, esta situación se aprecia en el sector central en donde en muchas ocasiones los ambientes son poco laborales y además no son de ninguna forma estimulantes, los cuales no permiten que se desarrollen los objetivos de seguridad y de desarrollo en el empleo.

Un factor importante que entorpece la superación y la adecuada profesionalización de los servidores públicos, es el hecho de que la capacitación de ellos no es sistemática, además de no programarse por procesos o unidades integrales, así como tampoco es acumulativa y personal, dado que se organizan cursos y se aplican sin guardar ninguna relación con la función determinada, esto por no existir un método de evaluación subsecuente de los conocimientos y habilidades necesarios para el buen desempeño en el puesto.

1.6.1 DIGNIFICACION, PROFESIONAL Y ÉTICA DEL SERVIDOR PÚBLICO

Considerando la importancia del factor humano en el proceso de mejora administrativa y en la lucha anticorrupción, se hace necesario impulsar una cultura del servicio dirigida hacia la supervisión y el adecuado reconocimiento del individuo, partiendo de que el servidor público encuentre en su capacidad, honestidad, dedicación y eficiencia la forma de alcanzar la autorealización. Basado en esto se impulsarán procesos y mecanismos

para capacitar y profesionalizar a los recursos humanos en toda la estructura administrativa, para lo cual se renovará la forma de organización y administración de los servicios profesionales, con el fin de establecer mejores incentivos que propicien permanencia en el trabajo y eleven los índices de productividad

Para poder cumplir lo anterior se hacen necesarias determinadas condiciones, entre las que se pretende cumplir con las siguientes

- Selección de personal más rigurosa, basados en su capacidad;
- Fortalecer la capacitación como inversión prioritaria con el fin de desarrollar habilidades y aptitudes de los servidores públicos, establecer opciones para el desarrollo de una carrera en la administración pública, calidad en el medio laboral y reforzamiento de los valores éticos del servicio público, incentivar el desempeño honesto, eficiente y responsable, y por último la seguridad de un retiro digno

1.6.2 ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

A partir de 1996, las dependencias y entidades debieron realizar acciones de capacitación, con el fin de proveer de habilidades y técnicas administrativas a los servidores públicos en el desempeño de su puesto, además se les dotará de nuevas capacidades y actitudes que el nuevo enfoque de calidad en el servicio les demanda

Las habilidades y conocimientos necesarios para el desarrollo de actividades en puestos específicos, deberán ser objeto de evaluación periódica para garantizar el buen nivel de desempeño del servidor público

1.6.3 ESTABLECIMIENTO DE MEJORES PERSPECTIVAS DE DESARROLLO

Con el fin de que exista igualdad de oportunidades para competentes, se emitió las disposiciones administrativas conducentes a partir de éste año (1998), los servidores públicos o particulares podrán participar en los procesos de reclutamiento, selección e ingreso al servicio civil. Este mecanismo servirá para seleccionar a los prospectos a ocupar la vacante correspondiente, según los perfiles, mérito y calificaciones demostradas lo cual permitirá mejorar el mercado laboral dentro del sector.

Se revisarán los ordenamientos legales y reglamentos que regulan la estructura del sistema de control y fiscalización de la gestión pública, desde la dependencia globalizadora, con el fin de prevenir, detectar, controlar y sancionar las irregularidades, en los términos de las leyes de responsabilidades de los servidores públicos.

Igualmente se promovió en 1997, un programa de capacitación y certificación de los servidores públicos, que comprendió los procedimientos de investigación de responsabilidades administrativas y el de imposición de sanciones.

1.6.4 LINEAS DE ESTRATEGIA

Este programa, plantea una transformación que implica además cambios de las regulaciones y procedimientos actuales, la modificación de actitudes y conductas en todo el sector público, y para alcanzar los objetivos generales propuestos, se mencionan algunas de las estrategias:

- Fortalecer los mecanismos de coordinación y apoyo entre la Secodam y las contralorías internas de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, para desarrollar las acciones de evaluación de la gestión pública, en términos de calidad, desempeño y resultados
- Establecer una estrecha relación entre la Secodam y la SHCP con el sector académico y con la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE), para impulsar el servicio profesional de carrera y el desarrollo integral de todo el personal federal

El principal instrumento para controlar las líneas de estrategia y alcanzar los objetivos generales, son las Bases de Coordinación que promovieron y suscribieron la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo en el marco de la atribuciones que a estas dependencias las confiere la ley

Sobre materia de estas bases, entre otros, los siguientes compromisos de corto y mediano plazo

- Evaluación de conocimientos y habilidades de servidores públicos en áreas específicas
- La Secodam elaboró en el curso de 1996 las guías técnicas relativas al establecimiento de estándares mínimos de calidad, de indicadores para llevar a cabo la medición del desempeño y de los resultados, y de la elaboración de encuestas y estudios de opinión, entre otras para que mediante su aplicación se apoye el proceso de desarrollo administrativo de las dependencias y entidades (Diario Oficial de la Federación, 1996)

CAPITULO 2

EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA PUBLICA

El factor humano es lo más importantes y al mismo tiempo uno de los más complejos para el desarrollo de cualquier empresa ya que los seres humanos somos diferentes entre sí, con diferentes pensamientos, gustos y forma de vida

Pero en lo que respecta al tema que se trata, lo mas importante son los recursos humanos, pues son el elemento fundamental del desarrollo y actividad de cualquier empresa

Como ya se ha analizado, en el sector público hay gran cantidad de situaciones que nos señalan la complejidad del sistema con el que vivimos actualmente, bajo mucha presión el ser humano trabaja de distinta manera y se dan distintos comportamientos

En los recursos humanos es muy evidente que el Gobierno Federal, y en menor medida los Gobiernos Estatales y Municipales, empiezan a justipreciar y valorar la capacidad en los administradores públicos. El país produce ahora especialistas y profesionales de las Ciencias Sociales con vocación y preparación específica de administradores públicos que aún se necesitan en número y calidad. Es grave la carencia en los gobiernos locales de personal capacitado y con suficiente conciencia de servicio público que es muy importante y constituye un presupuesto necesario a la capacitación técnica

2.1 LOS SISTEMAS DE PERSONAL EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

Se ha observado que el gobierno ha crecido por múltiples motivos, entre ellos la gama de problemas derivados de la industrialización, la urbanización, crecimiento demográfico, el desarrollo científico y tecnológico, con un ambiente creciente de demandas de los diversos

sectores de la población, por lo que se han visto precisados a ampliar su poder y capacidad de acción para satisfacer las necesidades de la época, por esto en la mayoría de los países el gobierno es el más grande empleador de los recursos humanos

Miliones de personas, soldados, policías, maestros, ejecutivos, oficinistas, profesionistas, científicos, prestan sus servicios en el gobierno de las naciones altamente desarrolladas y en los países en desarrollo el aumento del personal público es constante

Es por ello que los sistemas de personal se enfrentan a dos problemas interrelacionados y de fundamental importancia en el desempeño de tareas gubernamentales

Por una parte es necesario que el personal público mantenga un alto grado de responsabilidad en sus acciones, hacia los dirigentes políticos y hacia los ciudadanos

Se requiere que las labores que desempeña se realicen con cierto nivel de competencia profesional del cual resulte una función pública eficiente

El servidor público siempre ha constituido el principal mediador entre gobernantes, regula y comunica las demandas de los gobernados. Puede ser instrumento pasivo del gobernante, u orientar sus acciones en beneficio de sí mismo o de algún grupo social e inclusive llegar a la toma del poder político

El estado debe procurar atraer, formar, retener, utilizar, y desarrollar en el servicio público a las personas más capacitadas y los mejores talentos integrarlos dentro de las diversas funciones y ocupaciones estatales

La amplia función de la administración de personal debe ser un esfuerzo conjunto de todos los directivos dentro de la organización

2.2 LA ADMINISTRACION DE PERSONAL

En la actualidad la administración de personal constituye un campo de aplicación de conocimientos derivados fundamentalmente de la psicología, sociología, economía y administración

Su objetivo es estudiar y desarrollar las formas como los seres humanos pueden ser efectivamente integrados a las diversas organizaciones que requiere nuestra sociedad

La administración de personal esencialmente tiene como finalidad asignar racionalmente los recursos humanos, mantener e incrementar el nivel de habilidades que los mismos deben poseer conforme a la estructura orgánica y técnica de las organizaciones y sustentar en ellas cierto patrón de comportamientos congruentes con las operaciones que estas realizan para lograr sus objetivos

Este fin se lleva a cabo por medio de la planeación, coordinación y control del proceso de integración de los individuos a las organizaciones, el cual se compone fundamentalmente de la calificación de puestos, el reclutamiento, la selección, la contratación, la inducción al puesto, la remuneración y prestaciones, motivación, la evaluación de las relaciones laborales, la capacitación y el desarrollo

Cada uno de estos elementos interrelacionados entre sí concurren a lograr los objetivos de la administración de personal y están íntimamente ligados con todos los demás aspectos de la organización y con el medio ambiente en que ésta se encuentra (Zorrilla, 1997)

2.3 LA DIRECCIÓN DEL PERSONAL

CONDUCCION Y ORIENTACION

En las empresas dirigir al personal es conducirlo y orientarlo en el trabajo hacia el cumplimiento de los fines de la organización

Guiarlo por el camino que corresponda, con la finalidad de dar cumplimiento a las metas trazadas con eficacia y eficiencia

Quien dirige al personal debe poseer las siguientes cualidades

- ◆ Habilidad
- ◆ Pericia técnica
- ◆ Conocimientos
- ◆ Ductibilidad
- ◆ Buenas Relaciones Humanas
- ◆ Saber encauzar todos los problemas, sus relaciones, sus comportamientos, sus motivaciones y frustraciones
- ◆ Conocer también aspectos psicológicos, sociológicos y culturales con los que se llega a relacionar

La Administración del Personal esta conformada por dos partes

- 1 Aspectos de Adopción de decisiones, comunicaciones, liderazgo y supervisión, motivación, etc , que son propios de toda dirección pero tienen que ver con hechos del titular del puesto y de quienes integran los elencos de empleados
- 2 Las técnicas de personal como aspectos restantes de la Administración de personal y se conocen como el análisis de tareas, descripción de puestos, reclutamiento, y selección etc

Dentro de la Dirección de Personal a cargo del Director de Recursos Humanos esta la toma de decisiones que deben de ser cuidadosas para evitar problemas

En la decisión se deben señalar la forma y el fondo a fin de ser participativos

En la forma

- 1 Decisión sena.- Exacta y sévera en las normas

- 2 Decisión Firme - Sin vacilaciones con seguridad
- 3 Decisión Natural - Sin vulgaridad y sin apariencias
- 4 Decisión Sólida - Meditada y Razonable
- 5 Decisión Precisa - Rigurosa y Exacta

Desde el punto de vista del fondo

- 1 Decisión Adecuada - Proporcional al fin que se persigue
- 2 Decisión Idónea - Suficiente para algo
- 3 Decisión Oportuna - en tiempo y lugar
- 4 Decisión Eficaz - Que se ajuste a la necesidad, hacer lo correcto
- 5 Decisión Eficiente - Hacer bien las cosas

Una de las características fundamentales en la Dirección de Personal es comunicarse con fluidez mediante los diferentes medios

La comunicación es un intercambio de ideas que debe alcanzar el entendimiento, aún con discrepancias

Si la comunicación es fluida se facilita la motivación y el hombre se empieza a sentirse parte de la empresa

Administrar recursos humanos es organizar un gran sistema de comunicaciones en el que a través de mecanismos formales se disponen redes oficiales (Vargas, 1993)

2.3.1 EL LIDERAZGO

El liderazgo en las empresas públicas se debe presentar siempre una persona como guía capaz de dirigir al grupo humano de la organización hacia las metas, con verdadero comportamiento de conductor.

Es importante que en toda organización haya líderes que orienten hacia el cumplimiento de sus fines, pero el líder para serlo exige

- > Empatía - Ponerse en el lugar de otra persona para saber que se haría si se estuviera en el lugar de él
- > Objetividad - Tener criterio
- > Confianza - Animo y vigor para obrar
- > Orientación definida.- Encaminado hacia un objetivo determinado
- > Supervisión adecuada.- Evaluación justa
- > Seguridad en el trabajo - Confianza en el y en sus realizaciones
- > Celo funcional - Responsabilidad
- > Cordial - Amable y afectuoso
- > Fluidez expresiva - Facilidad de palabra
- > Poder de convicción - Facilidad para convencer de sus planteamientos

Lo más importante es que el líder se de cuenta de la necesidad de estas y muchas más cualidades así como emplearlas y mejorarlas

También en toda dirección de personal debe de haber SUPERVISION.

El supervisor debe de tener las siguientes características

- Es responsable del grupo
- Evalúa, mide lo realizado
- Debe de tener tacto y habilidad para apreciar con ecuanimidad y objetividad
- Crear un ambiente cordial y agradable
- Ser guía y orientador en al ejecución
- Corregir errores o mejorar procedimientos
- Estimular el progreso y reconocer la labor acertada y eficaz
- Supervisar es un arte que consiste en imponer una manera de hacer, sin molestar y sin lesionar subjetividades y actitudes que deben ser respetadas
- Estar siempre al marco y no pasarse de los límites de lo racional

2.4 NORMAS Y POLÍTICAS

Toda empresa pública debe adoptar determinadas políticas de personal

La política de personal debe de ser congruente con las necesidades, recursos y aspiraciones de la colectividad, que no tienda a una protección paternalista de los empleados sino a promover el pleno desarrollo de la personalidad de ellos y el reconocimiento auténtico de sus deberes y derechos (Wilburg, 1992)

Una política de personal debe fijar la unidad o diversidad de criterios, según las necesidades para la fijación de remuneraciones, reclutamiento, destitución, sanciones, beneficios sociales

Las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción y fijar los límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse

La importancia especial de la política de personal es que repercute directamente en todas las demás políticas porque en definitiva todas son operaciones realizadas por hombres

También las políticas de personal se vinculan a la forma de ejercer el mando dentro de la empresa que son el autoritarismo, el diálogo y el paternalismo (Vargas, 1993)

Las políticas son criterios generales que sirven para orientar la acción, al mismo tiempo que se fijan límites y enfoques bajo los cuales aquella habrá de realizarse

Las políticas se asemejan a las reglas en que ambas son "normas de acción", difieren en que las políticas requieren la decisión de un jefe inferior para poder ser aplicadas. Toda regla o se inspira en una política o requiere de ella para ser interpretada en caso de duda o bien se suple por medio de una política, cuando en el caso concreto carece de norma aplicable. (Reyes Ponce, 1993)

2.4.1 LA IMPORTANCIA DE LAS POLÍTICAS DE PERSONAL

Es importante tomar en cuenta que hay numerosas políticas. La Legislación del trabajo, la contratación colectiva, etc.

Al conocer como está integrada nuestra organización, podemos saber que las políticas se van a emplear siempre y cuando garantice al trabajador derechos esenciales, mientras no viole los derechos de otros trabajadores, e igualmente, su desarrollo y su derecho a ser escuchado, lo que no quiere decir acceder siempre a sus demandas.

Deben de respetarse las disposiciones jurídicas vigentes que establecen derechos y obligaciones del personal.

Agustín Reyes Ponce nos señala algunos ejemplos de políticas de personal como son:

1. Todas las políticas y reglas deben de aplicarse de tal manera que no lesione la dignidad del trabajador.
2. Garantizar libertad e independencia al personal de la empresa, siempre y cuando no viole los derechos de los demás trabajadores.
3. Tener en cuenta siempre el respeto a los derechos y deberes establecidos por las leyes y los contratos, se busca que coordinen los intereses de ambos trabajador y empresa.
4. Para que la aplicación de las políticas sea de manera correcta deben de estar en contacto con el departamento de personal para su mejor interpretación.
5. Para enriquecer y perfeccionar las políticas cada vez que se presente un problema, se hace que la resolución resultante sea puesta como política estricta.
6. Las políticas deben ser criterios de formulación para interpretar las políticas existentes.

La importancia esencial para la implementación de políticas es que para el personal se maneje con cuidado en una organización, que siempre tome en cuenta que hay ciertos

límites que deben de medirse. Una organización sin políticas se vuelve un desorden y una complejidad, y no se tendría ningún respecto por los demás, ni para el trabajo

El área de recursos humanos debe conocer en gran medida las políticas que se establecen en la organización para poder asesorar al personal

2.5 CONCEPTOS DE GRUPO Y EQUIPO

Se entiende por grupo que es un conjunto de personas con un fin determinado, o también puede ser que tienen un objetivo determinado. Se han observado las deficiencias de este concepto, lo que sí es seguro es de que el grupo es una cosa muy diferente al equipo.

En un grupo los miembros piensan que forman parte de éste solo para fines administrativos, los individuos trabajan independientemente y a veces por intereses cruzados con otros miembros.

Grupos es una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se ha establecido tales relaciones que solo se puede imaginar a aquellas como un conjunto, un número de personas cuyas relaciones mutuas, son tan importantes que demandan nuestra atención.

Para entender mejor esto se marca la diferencia entre grupo y equipo

GRUPOS	EQUIPOS
Los miembros piensan que forman un grupo solo para fines administrativos. Los individuos trabajan independientemente y a veces por intereses cruzados con otros miembros.	Los miembros reconocen su interdependencia y entienden que tanto las metas personales como las de equipo son más fáciles de alcanzar con el apoyo mutuo. El tiempo no se desperdicia en peleas ni buscando intereses personales a expensas de los demás.
Los miembros tienden a poner atención en sí mismos porque no están lo suficientemente involucrados en la	Los miembros tienen un sentimiento de propiedad con respecto a sus trabajos y su unidad, porque están comprometidos con

planificación de los objetivos de la unidad. Ven su actividad simplemente como mano de obra asalariada	las metas que antes ayudaron a establecer
A los miembros no se les ha preguntado cual puede ser el mejor enfoque sino que únicamente se les ha dicho que hacer No se motiva a que hagan sugerencias los miembros del grupo	Los miembros contribuyen al éxito de la organización aplicando su especial talento y conocimiento para alcanzar los objetivos del equipo
Los miembros desconfían de los motivos de los colegas porque no entienden el papel de los otros miembros La expresión de opiniones o el desacuerdo se consideran actitudes divisionistas o debilitadoras	Los miembros trabajan rodeados de un clima de confianza y están motivados a expresar abiertamente sus ideas, opiniones, desacuerdos y sentimientos Las preguntas son bienvenidas.
Los miembros son tan cautelosos para hablar que no es posible establecer una verdadera comprensión Puede darse dobles juegos y establecerse trampas en la comunicación para sorprender al incauto	Los miembros practican una comunicación abierta y honesta Hacen un esfuerzo por entender el punto de vista de cada uno de los otros
Aunque los miembros reciben una buena capacitación, ya sea el supervisor o los demás miembros, los limitan cuando tratan de aplicarla al trabajo	Los miembros están motivados a desarrollar sus habilidades y a aplicar en su trabajo todo lo que aprendan. Reciben el apoyo del equipo
Los miembros se encuentran en situaciones conflictivas que no saben como resolver El supervisor atrasa su intervención hasta que ya ha producido un daño serio.	Los miembros reconocen que los conflictos son un aspecto normal de las interacciones humanas y ven en estas situaciones la oportunidad de obtener nuevas ideas y de ejercer su creatividad. Tratan de resolver los conflictos rápida y constructivamente
Los miembros pueden participar o no hacerlo en las decisiones que afectan al equipo Muchas veces, la conformidad parece más importante que la obtención de resultados positivos	Los miembros participan en las decisiones que afectan al equipo pero comprenden que su líder debe dar el fallo final cuando el equipo no pueda decidir o cuando haya alguna emergencia Los resultados positivos, no la conformidad, son la meta

Como se puede observar en el cuadro se ve claramente la diferencia de grupos contra equipos y de la importancia de considerar la actividad de un equipo más que de un grupo

En las empresas del sector público se da más lo que es la integración de grupos, y esto es lo que se pretende eliminar o conscientizar a todos y cada uno de los servidores públicos de que la mejor manera de obtener resultados es integrar equipos con la

suficiente comunicación, el correcto ejercicio del liderazgo, y aceptación de todos los miembros.

Uno de los objetivos principales del estudio de dinámica de grupos es la comprensión eficaz de los fundamentos de la motivación individual. Una vez logrado esto, las relaciones con los demás se toman mucho más fáciles.

2.5.1 TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Los equipos necesitan un proceso de desarrollo o etapas que nos lleven a comprender la integración del mismo, de esta manera sabremos que pasos seguir para integrarlos, las etapas de desarrollo de un equipo son:

a) Etapa de Cortesía. Uso de lenguaje aceptable, evitar controversias, evitar temas serios.

En esta etapa las personas tienen la necesidad de conocerse, de ser aceptadas y aprobadas por el equipo.

b) Etapa de formación. ¿Porque estamos aquí?

Es en la que los miembros desean saber los objetivos o el sentido del grupo.

c) Etapa de Conflicto o de lucha por el poder.

Es la etapa en que los miembros del grupo tratan de racionalizar sus propias posiciones, y convencer al resto para que tome la decisión que a ellos les parece adecuado.

d) Etapa de Construcción u organización. es en la que los miembros renuncian a sus intentos de controlar y adoptan una aptitud de apertura y escucha. Se hacen preguntas unos a otros para poder entender mejor los diferentes puntos de vista. Finaliza cuando el grupo cuenta con una estructura para realizar sus tareas y ha asimilado un conjunto común de expectativas sobre un comportamiento correcto.

e) Etapa de realización Es aquella en que el grupo ya no centra su energía en conocer y entender a los demás si no en llevar a cabo sus tareas

Si se siguen estas etapas se puede decir que la integración de un equipo de trabajo se dara de manera correcta, logrando con esto la consecución de buenos resultados

Se dice que un equipo cuando llega a la fase de realización o madurez, que tiene interdependencia, el equipo es capaz de hacerse cargo de sí mismo y expresar de este modo su autonomía. Sabe evaluar su propio progreso, controlar su funcionamiento, regular las tensiones que surgen e intervenir activamente para modificar la situación cuando ésta no es satisfactoria o productiva (Jesús Díaz, 1997)

2.6 LA COMUNICACIÓN COMO FACTOR DETERMINANTE EN UN EQUIPO

En un equipo se ha establecido la comunicación como una base de confianza, entendimiento, respeto, conocimiento, etc , es el factor determinante dentro de este, ya que si no se tiene una comunicación real con cada uno de los miembros, no se puede decir que tenemos un equipo de trabajo, en cambio, podemos estar seguros de que tenemos un grupo de trabajo, sin interrelaciones, sin motivaciones, sin objetivos, etc

La comunicación es el intercambio que se tiene entre un receptor y la persona que emite el mensaje, este mensaje debe de ser claro y conciso, muchas personas creen que emiten ideas o mensajes claros, pero en la realidad no es así , en la mayoría de las ocasiones se cree que no se necesitan muchas explicaciones para lograr el entendimiento, pero cuando se tiene una duda por pequeña que esta sea genera confusión y mal desarrollo en el desempeño de las labores.

La comunicación es determinante siempre y cuando el receptor sepa escuchar, si no se tiene suficiente interes en lo que la otra persona nos dice, no se puede llegar a un entendimiento total, que es lo que un equipo necesita

La implantación de una buena comunicación en el equipo nos genera buenos resultados, buenas relaciones y mayor confianza entre los miembros del equipo

Una alternativa para que la comunicación sea clara es mirar a las personas de frente o a los ojos, o cuando mínimo darle la cara, ya que muchas personas piensan que con hablarle sin ver el estado de ánimo del individuo, ya se está comunicando.

La comunicación es un proceso muy importante en el hay una fase con la cual los emisores y receptores intercambian información en un entorno social

2.6.1 TRASCENDENCIA DE LA COMUNICACION

Su importancia - Es lograr que nuestras ideas se conviertan en algo real y para esto necesitamos una poderosa arma que se llama persuasión para lograr los propósitos que deseamos



2.6.2 ORIGEN Es la manifestación del ser humano, la comunicación aparece con el hombre en lenguaje el cual elimina la distancia, el cual es dinámica social

2.6.3 DEFINICION - Es un proceso que consta de varias fases en el que los emisores y receptores intercambian información dentro del entorno social

Es también una actividad siempre presente por el medio a través del cual las personas se relacionan entre sí.

2.6.4 NATURALEZA DINAMICA - Es altamente dinámica y siempre termina cuando hay mensaje

Podemos establecer objetivos, políticas de ejecución para obtener utilidades y crecer por medio de un proceso y control de resultados para poder lograr todo, este ciclo se necesita comunicación precisa, eficaz, una comunicación ineficaz nos conduce a pérdida de tiempo de productividad y de dinero.

2.6.5 CONTENIDO DE LA COMUNICACIÓN - Son una serie de datos, ideas, y símbolos que constituyen una información

El mensaje está compuesto por tres elementos que lo configuran dándole sentido, un código, representa un conjunto de procedimientos para combinarlos en forma significativa, el contenido es el material del mensaje que ha sido seleccionado, para expresar sus propósitos, el tratamiento del mensaje, en el se expresan las decisiones personales que toma el emisor de la comunicación al seleccionar el contenido y estructurar el código utilizable

■ **2.6.6 ELEMENTOS DEL PROCESO** - Son emisor, fuente, mensaje, código, contenido, tratamiento del mensaje, canal, receptor

Conociendo estos elementos de la comunicación desde sus inicios, nos permitirá una comunicación exitosa, también es aconsejable tener lo siguiente

- Convierta a la comunicación en la primera prioridad
- Abrase a los demás
- Provoque un ambiente receptivo para la comunicación

Independientemente de lo ocupado que esté a lo largo del día de trabajo, indiscutiblemente se debe darse un tiempo para comunicarse

La comunicación puede lograrse de muchas maneras, puede ser en reuniones o en sesiones personales

La importancia de la comunicación se da en el momento en que el receptor recibe el mensaje, lo descifra y comprende. Por lo tanto la comunicación es lo que el receptor

entiende y no lo que el emisor dice Sin la comunicación no se puede dar y recibir información, no se pueden dar instrucciones y no hay cooperación porque la gente no puede comunicar sus necesidades y sentimientos a otros individuos

2.7 ALTERNATIVAS DE MOTIVACION

Se ha dicho que la administración pública es dar servicio a la comunidad, esto quiere decir que al ser servidor público debe de tener amplia disposición de servir y de comunicar a cualquier persona

Es por ello que considero importante dar al servidor público alternativas de motivación para dar ese servicio que requiere el ciudadano y el país, pero no es tan fácil por la complejidad que se observa con el sistema de gobierno que se tiene actualmente

Sin embargo hay que enfatizar que no es algo imposible de aplicar, esto se puede afirmar dentro de la experiencia propia dentro del servicio público en donde me desarrolló, en el cual se tiene contacto directo con 360 personas, a las cuales se les da un trato justo y especial, considero que al tener la comunicación y al mismo tiempo se da confianza al personal esto los motiva a seguir trabajado, esto fue el motivo primordial para hablar de motivación, ya que mi motivo primordial es *dar calidad y calidez en el servicio al personal*

Esto no solo lo podemos dar en las empresas de giro comercial, sino también en cualquier medio en que nos desenvolvamos

Para dar motivación como alternativa de mejora debemos entender lo que es *motivar*.

La motivación es el motor de nuestro obrar, es la existencia de una fuerza interna, la existencia de un objetivo o fin, para algunos psicólogos motivación quiere decir

P. T. Young "es el proceso para despertar la acción, sostener la actividad con progreso y regular el patrón de la actividad"

Gardner Murphy afirma que motivación es el nombre general que se da a los actos de un organismo que estén en parte determinados por su propia naturaleza o estructura interna. Atkinson anota que el término de motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para producir uno o más efectos.

A. Maslow: La motivación es una actividad constante que nunca termina, que fluctúa, que es compleja y que es característica universal de cualquier situación del organismo (Cofer, G. N., 1997).

Con base en el proceso motivacional se da en tres aspectos:

1. Un estado motivante interno del organismo - es el impulso con base fisiológica.
2. El comportamiento activado y dirigido por este estado - el comportamiento se haya provocado por el motivo.
3. Una meta hacia la cual se dirige el comportamiento - reducción o satisfacción del motivo, cuando se logra una meta, cesa el estado que origino el comportamiento.

Se puede decir entonces que para motivar a alguien se necesita tener un motivo, en el caso de las empresas públicas (o organismos del sector público), hay desconcierto e incógnita sobre el motivo por el que se encuentra trabajando o en el lugar donde está.

Sin embargo, para motivar correctamente debemos saber cual es el motivo que deseamos que los trabajadores persigan y es en terminos generales "el conocimiento pleno del objetivo individual dentro de la empresa pública".

Cuando ya se determina el objetivo de cada uno se sabrá que es lo que quiere cada quien, y así saber si va acorde a los requerimientos del área.

Para conocer en forma global el objetivo de cada uno de los integrantes, es necesario tomar en cuenta la Escala de Necesidades de Maslow.

A partir de la escala de necesidades se pueden precisar los factores que hacen que el ser humano satisfaga los distintos niveles de sus requerimientos, como sigue:

1 **NECESIDADES FISIOLÓGICAS** Los factores que dirigen la conducta de las personas hacia la satisfacción de sus necesidades fisiológicas fundamentales se conocen como instintos, y son los impulsos innatos del hombre para asegurar su vida y la supervivencia de su especie

La activación y regulación de los instintos se explica con la teoría de la homeostasis desarrollada por Cannon, según la cual una persona cuando tiene hambre, sed o frío, come, bebe, y se cubre hasta sentirse satisfecho y confortable

2 **NECESIDAD DE SEGURIDAD.** Los elementos que orientan el comportamiento de los individuos hacia la satisfacción de sus necesidades psicológicas han sido denominados incentivos sociales, entendidos éstos como los impulsos derivados del entorno que condicionan el ritmo de actividad y la cercanía de las relaciones interpersonales

3 **NECESIDADES SOCIALES** Esto es a la necesidad de pertenecer a una sociedad, de ser tomado en cuenta

4 **NECESIDAD DE RECONOCIMIENTO** Después de que la sociedad nos toma en cuenta, se necesita que se nos promueva de puesto o de jerarquía, dar testimonio público, tener un título

5 **NECESIDADES DE AUTOREALIZACIÓN** Los factores que mantienen la conducta de las personas orientadas hacia la satisfacción de las necesidades de autorealización se ha denominado motivos personales entendidos como aquellos intereses a los que se prefiere por encima de otros y que adquieren un significado determinante para que el individuo utilice sus cualidades únicas e irrepetibles (Jesús Díaz, 1997)

El personal motivado se encuentran en estado de tensión, para liberar tal tensión, hacen un esfuerzo, si el esfuerzo conduce a la satisfacción de la necesidad, la tensión se reduce

2 7 1 PROCESO DE LA MOTIVACION



La motivación es el proceso por el cual la necesidad insatisfecha de una persona genera energía y dirección hacia cierto objetivo cuyo logro se supone habrá de satisfacer la necesidad

COMO MOTIVAR AL PERSONAL Debe hacer que los hombres cooperen y colaboren en el trabajo como un equipo a fin de alcanzar las metas que persigue la dirección

La técnica para hacer que la gente trabaje se llama motivación, se le da este nombre porque mediante este método el supervisor hace que sus hombres hagan las cosas que el quiere que se hagan, sin pensar de ninguna manera en sus intereses

El hombre que motiva a la gente lo hace a través de proporcionarles un clima y un conjunto de condiciones de trabajo en las que puedan satisfacer sus necesidades de productividad

La motivación adecuada se conocerá por la calidad y cantidad del rendimiento de una persona en cualquier campo.

Nuestra vida social está más directamente centrada en la motivación que algunos otros aspectos de nuestras vidas. Es decir, hacemos el esfuerzo de ser sociables solo cuando estamos motivados positivamente a actuar. Es más por lo general somos conscientemente selectivos respecto a nuestros grupos sociales que sobre otros aspectos de nuestra existencia

CAPITULO 3

CONSIDERACIONES IMPORTANTES CON BASE EN LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO BUROCRATICO PARA EL FACTOR HUMANO EN EL SECTOR PUBLICO

Para que todo servidor público emprenda sus actividades de equipo de manera que no se le limite en sus actividades y con la sociedad, se ponen de manifiesto los artículos que corresponden a los derechos y obligaciones de los trabajadores y de los titulares, todo esto en base a la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del Apartado B del artículo 123 Constitucional

DISPOSICIONES GENERALES

CAPITULO UNICO

Artículo 1º La ley es de observancia general para los titulares y trabajadores de las dependencias de los Poderes de la Unión, del Gobierno del Distrito Federal

Este precepto amplía la aplicación de la Ley burocrática a diversas instituciones y organismos descentralizados que tienen a su cargo funciones de servicio público

Artículo 2º Para los efectos de esta ley, la relación jurídica de trabajo se entiende establecida entre los titulares de las dependencias e instituciones citadas y los trabajadores de base a su servicio. En el Poder Legislativo las directivas de la Gran Comisión de cada Cámara asumirán dicha relación.

Artículo 3º. Trabajador es toda persona que preste un servicio físico, intelectual o de ambos géneros, en virtud de nombramiento expedido o por figurar en las listas de raya de los trabajadores temporales

Artículo 4º Los trabajadores se dividen en dos grupos. de confianza y de base

Artículo 5º. Son trabajadores de confianza

I Los que integran la planta de la Presidencia de la República y aquellos cuyo nombramiento o ejercicio requiere la aprobación expresa del Presidente de la República

CAPITULO I

Artículo 12 Los trabajadores prestarán sus servicios en virtud del nombramiento expedido por el funcionario facultado para extenderlo por estar incluidos en las listas de raya de trabajadores temporales, para obra determinada o por el tiempo fijo

Artículo 14 Serán condiciones nulas y no obligarán a los trabajadores, aún lo admisible expresamente las que estipulen:

I Una jornada mayor de la permitida por la ley

II Las labores peligrosas o insalubres o nocturnas para menores de dieciséis años,

III Una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva o peligrosa para el trabajador, o para la salud de la trabajadora embarazada o el producto de la concepción

IV Un salario inferior al mínimo establecido para los trabajadores en general, en el lugar donde se presten los servicios y,

V Un plazo mayor de quince días para el pago de sus sueldos y demás prestaciones económicas

CAPITULO II

Artículo 22 La duración máxima de la jornada de trabajo será de ocho horas

Artículo 25 Cuando la naturaleza del trabajo así lo exija, la jornada máxima se reducirá teniendo en cuenta el número de horas que puede trabajar un individuo normal sin sufrir quebranto de su salud.

Artículo 26 Cuando por circunstancias especiales deban aumentarse las horas de jornada máxima, este trabajo será considerado como extraordinario y nunca podrá exceder de tres días dianas, ni de tres veces consecutivas

Artículo 27 Por cada seis días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso, cuando menos, con goce de salario íntegro

Este precepto ha sido modificado por el acuerdo del presidente Luis Echeverría publicado en el diario oficial de la federación del 28 de diciembre de 1972, en el que se consigna en beneficio de los burócratas que por cada 5 días de trabajo, disfrutaran 2 días de descanso continuos, de preferencia sábado y domingo, con goce de sueldo íntegro

Artículo 28 Las mujeres disfrutarán de un mes de descanso antes de la fecha que aproximadamente se fije su parto, y de otros dos después del mismo. Durante la lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día de media hora cada uno para amamantar a sus hijos

CAPITULO III

Artículo 30 Los trabajadores que tengan mas de seis meses consecutivos de servicios disfrutarán de dos periodos anuales de vacaciones, de diez días laborables cada uno, en las fechas que se señalen al efecto, pero en todo caso se dejarán guardias para la tramitación de los asuntos urgentes, para los que se utilizaren de preferencial los servicios de quienes no tuvieran derecho a vacaciones

Cuando un trabajador no pudiere hacer uso de las vacaciones en los periodos señalados, por necesidades del servicio, disfrutará de ellas durante los diez días siguientes a la fecha en que haya desaparecido la causa que impidiera el disfrute de ese descanso, pero en ningún caso los trabajadores que laboren en periodos de vacaciones tendrán derecho a doble pago de sueldo

Artículo 33 El sueldo o salario será uniforme para cada uno de los puestos consignados en el catalogo general de puestos del Gobierno Federal y se fijará en los términos del artículo anterior no podrá ser disminuida durante la vigencia del Presupuesto de Egresos a que corresponda

Artículo 34 La cuantía del salario uniforme fijado en los términos del artículo anterior no podrá ser disminuido durante la vigencia del Presupuesto de Egresos a que corresponda

Artículo 40 En los días de descanso obligatorio y en las vacaciones a que se refieren los artículos del 27 al 30, los trabajadores recibirán salario íntegro, cuando el salario se pague por unidad de obra, se promediara el salario del último mes

Los trabajadores que presten sus servicios durante el día domingo, tendrán derecho a un pago adicional de un veinticinco por ciento sobre el monto de su sueldo o salario de los días ordinarios de trabajo

Los trabajadores que en los términos del artículo 30 de esta ley disfruten de uno o de los periodos de diez que les corresponda durante dichos periodos

Artículo 42 Los trabajadores tendrán derecho a un aguinaldo anual que estará comprendido en el Presupuesto de egresos, el cual deberá pagarse en un 50% a más tardar el 15 de enero, y que será equivalente a 40 días de salario cuando menos, sin deducción alguna El ejecutivo federal dictará las normas consecuentes para fijar la proporciones y el procedimiento para los pagos en caso de que el trabajador hubiere prestado sus servicios menos de un año

CAPITULO IV

Artículo 43. Son obligaciones de los titulares a que se refiere el artículo primero de esta ley

- I. Preferir, en igualdad de condiciones, de conocimiento, aptitudes y de antigüedad, a los trabajadores sindicalizados respecto de quienes no lo estuvieren
- II. Cumplir con todos los servicios de higiene y de prevención de accidentes a que están obligados los patrones en general.

Las demás secciones nos habla de todo lo que nos deben de proporcionar como

- Cubrir indemnizaciones por separación injustificada.

- Dar útiles instrumentos y materiales necesarios para ejecutar el trabajo convenido
- Cubrir las aportaciones que fijan las leyes especiales para que los trabajadores reciban los beneficios de la seguridad y servicios sociales en atención médica y quirúrgica, farmacéutica y hospitalaria, en su caso indemnización por accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y maternidad
- Jubilación y pensión por invalidez, vejez o muerte
- Asistencia médica y medicinas para los familiares del trabajador en los términos de la ley del ISSSTE
- Establecimiento de centros para vacaciones y para recuperación, guarderías infantiles y de tiendas económicas
- Establecimiento de escuelas de administración pública en las que se impartan los cursos necesarios para los trabajadores

CAPITULO V

El artículo 44 señala las obligaciones de los trabajadores

- Desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, sujetándose a la dirección de sus jefes y a las leyes y reglamentos respectivos
- Observar buenas costumbres dentro del servicio
- Cumplir con las obligaciones que les impongan las condiciones generales de trabajo
- Evitar la ejecución de actos que pongan en peligro su seguridad y la de sus compañeros
- Asistir puntualmente a sus labores
- No hacer propaganda de ninguna clase dentro de los edificios o en lugares de trabajo
- Asistir a los institutos de capacitación para mejorar su preparación y eficiencia

CAPITULO VI

Artículo 45 La suspensión temporal de los efectos del nombramiento de un trabajador no significa el cese del mismo.

CAPITULO VII

Artículo 46 Ningún trabajador podrá ser cesado sino por justa causa. En consecuencia el nombramiento o designación de los trabajadores solo dejará de surtir efectos sin responsabilidad para los titulares de las dependencias por varias causas

CAPITULO 4

DESARROLLO DEL CASO PRACTICO

Para integrar equipos de trabajo como alternativa de mejora en el desempeño del factor humano de un organismo del sector público, se pone de manifiesto el conocimiento de los múltiples antecedentes de la Administración Pública, para que cualquier servidor público conozca, y comprenda la situación de la misma

Hemos visto que para integrar un equipo se necesitan muchos factores determinantes para que se de una buena integración.

Esta integración la pueden proyectar desde el departamento de personal, proponiendo una estructura con mayor eficacia y eficiencia; puede ser aplicable aún con las personas con las que contamos actualmente.

El objetivo del presente trabajo es proponer alternativas para que trabajen con calidad y den mayores resultados, eliminando siempre los desempeños nulos y desmotivantes

Para el desarrollo de determinadas actividades se debe conocer al personal, tanto en sus necesidades básicas como sus expectativas dentro del organismo

Si nos apegamos a los derechos y obligaciones de la Ley de los Trabajadores al Servicio del Estado, conoceremos a lo que podemos aspirar y a las obligaciones a las que estamos sujetos, esto con el fin de no salirnos del marco y conducir la integración de nuestro equipo hacia el éxito

El objetivo fundamental es integrar equipos de trabajo, en primera instancia, con el conocimiento profundo de todos y cada uno de los integrantes de trabajo, que muchas veces llegan sin saber cuales son los objetivos del departamento o institución, si se conocen los objetivos de entrada, el individuo proyectará sus propios objetivos teniendo mas participación y desarrollo.

La comunicación es un factor determinante, pues solamente así se sabrá con que gente se está trabajando, una vez que se tiene a las personas se les da confianza, se les ayuda a conocer sus expectativas en el departamento asignado o los motivos que tienen, como sus proyecciones, se les informa de las labores que llevarán a cabo

Una integración correcta se logrará si el líder del equipo está consciente de estos puntos, que comprenda a sus integrantes orientándolos para la ejecución de sus actividades, esto nos permitirá lograr eficiencia en el factor humano, hay que tener muy en cuenta que el factor humano es el más importante, por el que se llevan a cabo todas las actividades del país y del mundo, si el factor humano no está lo suficientemente motivado a trabajar con objetivos claros, será siempre un factor no tan humano, trabajando solo para satisfacer sus necesidades económicas.

En la empresa pública es donde debería imperar el mejor desempeño de las personas, pues el Gobierno es el poder de un país, si se tomara en cuenta el factor humano como lo que es, otro sería el desarrollo de los países tercermundistas

En los países avanzados se da mucho la integración, se hacen mesas redondas, se hace análisis de la situación actual, y se busca la alternativa de solución más adecuada, esto les ha dado mejor desempeño en sus labores

También hay que tener la capacidad de resolver problemas que se presenten en nuestro equipo, sin tener sentimientos molestos y agresivos, de ésta manera se logra tener una administración de recursos humanos con calidad y excelencia

4.1 EJERCICIO DEL LIDERAZGO

OBSERVACION Y DIAGNOSTICO

DIAGNOSTICO 1

En el tiempo que llevo laborando en la Administración Pública, he observado ciertos acontecimientos desfavorables en un Departamento del sector publico, en donde no existe el liderazgo que se necesita para trabajar con calidad, todas las actividades las designan "al vapor", sin instrucciones precisas, en donde el que lleva la de perder es el personal con menos jerarquía, pues se le culpa por asuntos que ni siquiera están al alcance de su conocimiento, el "Jefe", que en este caso no se le puede llamar de otra manera, solo se limita a dar órdenes, sin conocer el objetivo de cada persona, ni de sus actividades.

Este Jefe solo ve a su equipo a las personas que él designo, o sea, a los niveles medios; no toma en cuenta a las personas que se encontraban trabajando anteriormente a la llegada de éste y tampoco se les toma en cuenta en juntas, en donde se plantean los procedimientos de trabajo o cambios repentinos de funciones

El líder es la persona responsable del equipo, esta persona debe de conocer a todos los integrantes, así como sus actividades, es el controlador es el que toma las decisiones, para que se de una buena integración de nuestro equipo, los miembros y el líder deben de compartir la responsabilidad de la toma de decisiones

El líder debe tener en mente ayudar a las personas a establecer sus metas y alcanzar sus objetivos, debe de ayudar a las personas a encontrar sus objetivos y de analizar el desempeño de las funciones de todos

Si un equipo tiene un buen líder, se llegará a obtener mejores resultados

Debe de dar atención no solo a los integrantes del equipo, también con todas las personas internas como externas

Para que se de la atención hay que saber escuchar, de ahí el análisis de la comunicación correcta

Un detalle de mucha importancia es dar confianza, así como tenerla, que se conozca hacia donde se va, y saber de donde venimos.

El líder tiene que ayudar a la gente a conocer su rol, crear auto estima

Un equipo trabaja mucho mejor si se les reconoce sus actividades que realizan, esto genera confianza en los miembros los cuales encuentran los motivos de su participación en el equipo

4.2 TECNICAS DE DINAMICAS DE EQUIPOS

Las técnicas de dinámicas de equipos, las llamamos así por la diferencia que se maneja en el punto 2.5 de Conceptos de Equipo y Grupo.

Las técnicas nos sirven para hacer que las personas se integren y se comuniquen más unas con otras, logrando así mejor desarrollo

Para implantar la comunicación y participación entre los integrantes del equipo es necesario la aplicación de las técnicas, esto para lograr mayor integración en el mismo equipo.

DIAGNOSTICO 2

De igual manera se observa que no tienen motivos específicos, en el Departamento de referencia, las personas involucradas solo trabajan porque no han tenido otra oportunidad en otro lado, o porque tienen mucha necesidad económica, no les interesa lo que hacen los demás compañeros, ven su actividad fuera de reconocimientos, no se

motivan a desarrollar sus capacidades, creen que si exteriorizan ideas serán tachados de ridículos o locos

El Jefe no les da la oportunidad de sugerir nada, solo se limita a pedirles el trabajo o les habla de asuntos urgentes sin tomar en cuenta sus opiniones. Se nota que estamos hablando de un grupo de trabajo y no de un equipo, que es lo que la organización necesita

Tenemos para este caso una técnica de motivación, la cual nos da una alternativa para integrar nuestro equipo

4 2.1 TECNICA DE MOTIVACION

REFORZAMIENTO POSITIVO PARA LOS PARTICIPANTES

Objetivo. Demostrar que el reforzamiento positivo aumenta la probabilidad de que vuelva a aparecer un comportamiento dado

Procedimiento

La teoría del reforzamiento expresa que si un comportamiento dado va seguido por una consecuencia positiva, la frecuencia de ese comportamiento aumentará en un futuro. La persona que dirige la sesión debe tener la certeza de que las consecuencias sean positivas para el receptor.

Joel Weldon ha perfeccionado este proceso en sus "presentaciones" motivacionales y otros instructores pueden aprovechar esas técnicas. Weldon utiliza etiquetas adheribles a presión que llevan impresa una leyenda de "Puedo, porque quiero". Con esta frase y después de ver los premios diversos que pueden recibir al mostrar un comportamiento adecuado, los participantes disfrutaban con este ejercicio y actúan en consecuencia. Cuando alguna persona hace algún comentario atinado o hace reír a los presentes con alguna ocurrencia, Weldon lo refuerza con un "Si puedo" y el resto del grupo tratará con ahínco de obtener sus "Si puedo".

En general, la clave está en

- 1 Determinar algo que tenga interés para los asistentes
- 2 Informe al grupo de las recompensas disponibles, (ya sea al principio de la sesión o después de que ocurra el primer comportamiento deseado)
- 3 Otorgue los premios con liberalidad, pero sujeto a condiciones

Materiales requeridos

Reforzadores seleccionados con antelación, (por ejemplo, juguetes con un slogan impreso como gorras deportivas, playeras, etiquetas adhesivas para las defensas de un automóvil, boletos para algún espectáculo, dinero en efectivo)

Tiempo aproximado requerido

Menos de 5 minutos para introducir el ejercicio, tiempo mínimo en el transcurso de la sesión.

Fuente

Joel H. Weldon, Scottsdale, Arizona

DÍAGNOSTICO 3

En el departamento no hay comunicación, solo existe la comunicación necesaria como

- Cuando el Jefe se dirige al subalterno, "Ya está listo el reporte", esto nos hace pensar que ya se dieron las instrucciones correctas, pero resulta que el reporte necesita varias cosas que el Jefe tiene en su poder como antecedentes, borradores, ejemplos, el objetivo del reporte, etc, es un como, porque, cuando, donde, que, preguntas que deben ser contestadas al subalterno, ya que muchas veces no tiene conocimiento de todo, o solo de un 20% ó 40% del asunto. Si el Jefe diera a conocer todos estos cuestionamientos con la comunicación abierta y adecuada, estableciendo confianza, otro sería el resultado de lo solicitado, y si a eso le agregamos la falta de tiempo, tenemos contestaciones como

"No tengo listo el reporte, pues no conozco los antecedentes, y también desconozco de que se trata el trabajo, por ello no lo pude realizar"

Cuando un Jefe conoce al subalterno, en cuanto a su estado de ánimo, su carácter, su forma de ser, la comunicación será más atinada, en este sentido, si se "rompe el hielo" se logran muchas cosas, como el conocimiento de la persona con la que laboramos, la técnica siguiente nos habla de eso:

4.2.2 TÉCNICA DE COMUNICACIÓN

"VAMOS A HABLARNOS"

Objetivo "Romper el hielo", en un equipo de personas que no se conocen o solo ilustrar el empleo de los gestos y los naturales que son esos gestos en la comunicación verbal. Con este ejercicio también se puede demostrar que la comunicación verbal puede ser torpe cuando se prohíben los gestos o acciones sin palabras.

Procedimiento

Dígale al equipo que los siguientes minutos se dedicará a una actividad sencilla en la cual volverá el rostro hacia una persona que esté sentada cerca y solo hablarán durante 2 o 3 minutos. El tema carece de importancia, usted solo desea que las dos personas de un grupo conversen con otras unos cuantos minutos.

Después de 2 ó 3 minutos, pida que se detengan y digan a sus compañeros lo que notaron en el comportamiento no verbal de los demás, por ejemplo, una persona estuvo jugueteando con un lápiz o estaba tamborileando los dedos sin cesar, etc. Después de haber identificado estos gestos, reconozca que la mayor parte de las personas hacen estos movimientos en forma inconsciente.

Después de que cada persona haya recibido una "crítica" de su compañero, diga al grupo que reanude sus conversaciones, pero ahora deben hacer un esfuerzo consciente para no

hacer ningún movimiento, excepto hablar. Haga que continúen sus conversaciones otros 2 o 3 minutos.

Esta técnica nos ayuda a conocer mejor a las personas con las que contamos en nuestro medio de trabajo, porque muchas de las ocasiones no sabemos cuáles son las maneras de pensar de las personas, sus inquietudes, sus necesidades y opiniones, al conocer a una persona ya se sabe que es lo que le agrada, lo que no y así mismo lo que necesita para trabajar.

DIAGNOSTICO 4

Así como la manera de comunicarse es necesaria para la integración de un equipo de trabajo, también "Saber escuchar" es también una forma de evitar conflictos y complicaciones en nuestras labores.

En el Departamento de referencia, se da la siguiente situación:

- Emilio Zapata necesita que Juanita de la Torre le de unos formatos perfectamente bien requisitados del personal de la institución, pero resulta que Juanita tiene un problema, una persona se negó rotundamente a llegar estos formatos, pues considera que tal trámite no es necesario y que le generaría un problema posterior, esto por situaciones razonables y personales. Juanita le trata de explicar a la persona cuál es la situación y la importancia de llenar los formatos, de lo cual no queda muy satisfecha, Juanita va con Emilio y le explica la situación, pero éste no la escucha y se molesta pues todos los formatos tenían que ser entregados desde días anteriores, en varios intentos de explicarle las razones que le llevaron a la persona a negarse, pero Emilio no toma en cuenta la necesidad y opinión de la tercera persona.

Juanita al ver esta situación, trata de convencer a la persona por su cuenta debido a que Emilio no le dio importancia al asunto, por estar atendiendo otras cosas que el Jefe inmediato le pedía.

El resultado fue que Juanita trató a su modo resolver este problema, pero con pocas bases, y con poca experiencia, la cual Emilio tiene, si él le hubiera escuchado, tan solo si le hubiera puesto atención un 50% de su explicación, se hubiera dado la integración, la comunicación eficiente, generando un resultado o solución eficaz

También, así como este caso, se dan muchos en el Departamento, por ello que tiene problemas tanto en el desempeño del personal, como de la presentación de resultados, y sobre todo que el servicio y la imagen son deteriorados

Otro detalle que desfavorece el no saber escuchar es

Cuando Juanita de la Torre quiere comunicarse con Emilio, este la mira pero no entiende lo que dice o le incomoda su forma de explicar, generando desconfianza a ésta, el se voltea y sigue revisando o leyendo otras cosas, e incluso le da la espalda o se va desinteresado del asunto.

Esto de saber escuchar es poner atención, quiere decir mirar y escuchar a la persona de frente para generar confianza y desenvolvimiento en la comunicación

De ahí ésta técnica "Ejercicio de saber escuchar", como alternativa para evitar conflictos

EJERCICIO DE SABER ESCUCHAR

Objetivo Demostrar que la mayor parte de los adultos sólo prestan un 25% de atención a lo que oyen

Procedimiento. Agrupe a todos los miembros del grupo y leales cualquier párrafo del tema que desee Cuando termine, solo vera caras de aburrimiento o de desinterés. Saque un billete de buena denominación y digales "Voy a hacer algunas preguntas respecto al artículo que acaban de oír, y quien las conteste todas se gana este billete Lea 8 a 10 preguntas que ya haya preparado, (por ejemplo, nombres, fechas, lugares, etc) Con toda seguridad ni una sola persona podra contestar todas las preguntas en forma correcta

Materiales requeridos

Cualquier artículo de prensa que incluya datos o hechos

Tiempo aproximado requerido.

De 5 a 10 minutos

Comentario: Existen guías para saber escuchar como son

- 1 Encontrar un tema de interés
- 2 Juzgar el contenido, no la exposición
- 3 Demorar la evaluación
- 4 Escuchar si surgen ideas
- 5 Ser flexible
- 6 Hacer un esfuerzo por escuchar
- 7 Resistir las distracciones
- 8 Ejercitar la mente
- 9 Tenga una mente receptiva
- 10 Aproveche la velocidad de los pensamientos (Newstrom, 1995)

En el momento que sepamos escuchar, muchas de los conflictos en el trabajo serán en menor cantidad, pues siempre se piensa que se da la información correcta y completa, sin embargo esto no es así.

Estas son técnicas muy sencillas de emplear y utilizar, las cuales pueden ser ayudarnos para integrar nuestro equipo de trabajo, teniendo entonces un equipo de trabajo, con estructura, con mejor comunicación y desarrollo

Estas técnicas las debe de utilizar el líder del equipo, de esta manera se puede obtener una integración, calidad en los resultados, y mejoramiento para cualquier ámbito de trabajo

Es necesario aclarar que estas técnicas son aplicables al ingreso o cuando se integra un equipo por primera vez, en el caso de los equipos que ya estaban estructurados e integrados, no se tiene que aplicar estas técnicas, si no que se intenta establecer estos pasos de una manera no tan directa como se plantea

En la medida de que se implementen conductas positivas, se tiene buenos desempeños finales en las labores del equipo

CONCLUSIONES

Toda empresa pública requiere una reorganización, tanto en sus funciones, como en la selección de personal, si se aplican los conceptos, que se explican en el presente trabajo tendremos la posibilidad de mejorar nuestra actividad administrativa, hay que prever desde el inicio la integración de un equipo, hay que conocer las alternativas de mejor desempeño, para trabajar con mejores resultados, conocer a todos y cada uno de los integrantes del equipo.

Los recursos humanos son muy complejos, pero si tenemos los conocimientos de psicología, sociología y administración, podremos tener alternativas para tratar con las personas, todo ser humano si es tratado con amabilidad y educación, tendremos a cambio, (si no todo), parte de lo que damos

En recursos humanos debemos tener personal con características bien dotadas de servicio al personal, si se tiene esto, definitivamente no contar con personas que se molestan cuando se les pide ayuda por algún trámite o asunto

La comunicación debe de ser abierta, saber escuchar a las personas, tener paciencia y atención para con todos; esa es la misión del personal de recursos humanos, el que vea el beneficio del trabajador ayudando a encontrar los objetivos personales y organizacionales. Si se tienen todos estos elementos, el factor humano será enriquecido y valorado como debe de ser

"Calidad y calidez en el servicio que el servidor público debe dar a la comunidad"

BIBLOGRAFIA

- CARRILLO, CASTRO ALEJANDRO. La Reforma Administrativa en México, Instituto Nacional de Administración Pública, Editorial INAP, México, 1995
- COFER G N Y OTRO. Psicología de la Motivación, Teoría de Investigación Editorial Trillas, 9a reimpresión, México, 1997, pag 17-21
- DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000, del 28 de Mayo de 1996, primera seccion
- DIAZ JESUS Y OTROS El trabajo en Equipo, Editorial Addison Wesley Iberoamericana, México, 1997.
- FINDERMANN, GREGORIO. Relaciones Humanas, Editorial Ateneo, S A de C V México, 1994
- GAMIZ PARRAL MAXIMINO Nociones Fundamentales de Administración para el Funcionario Público, 1995
- JACQUES YVES MARTIN La Dinámica de los Grupos Pequeños, Editorial Kappelusz, Buenos Aires, 1995.
- MENDIETA Y NUÑEZ LUÇIO La Administración Pública en México, profesor de la Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la U N A M , 1997
- NEWTROM, JONH 100 Ejercicios para Dinamica de Grupos, Editorial Mc Graw- Hill, 1995
- REEVES ELTON T La Dinámica del Comportamiento de Grupos, Editorial Técnica, S A , México, 1996
- REYES PONCE AGUSTIN Administración de Personal, Editorial Limusa, 1993
- RODRIGUEZ ROA PANTALEON AURELIO Trabajo de Seminario, "Seminario de Recursos Humanos, Identificar el tipo de liderazgo en el Departamento de Auditoria en una Entidad Pública", 1996
- TRUEBA URBINA ALBERTO Legislación Federal del Trabajo Burocrático, Comentarios y jurisprudencia, Editorial Porrúa, México, 1997 Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentana del Apartado B, del artículo 123 constitucional
- VARGAS GETULIO FUNDACION Administración de Empresas Públicas, Editorial Limusa, 1993
- WILBURG JIMENEZ CASTRO Administración Pública para el Desarrollo Integral, Editorial Fondo de Cultura Económica, México, 1992. Pag 256
- ZORRILLA MARTINEZ PEDRO Y OTROS. La Administración Pública Federal, Facultad de Derecho y Ciencias Sociales de la U N A M , 1997