

70  
2º

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES**

**T E S I N A**


**REVALORACIÓN DEL TRABAJO EN EL SECTOR  
PÚBLICO MEXICANO.**

ELABORADA POR:  
**BERNARDO SANTÓS AQUINO**

LICENCIATURA EN:  
**CIENCIAS POLÍTICAS Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

NÚMERO DE CUENTA:  
**8026612-7**

ASESOR DE LA TESIS:  
**LIC. MARÍA DEL SOCORRO ORNELAS PIÑA**

México D.F. octubre 

**1999**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**21526**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis 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.

Mi reconocimiento y gratitud  
para mi hermana  
Luz Beatriz  
y a mis padres

Como un presente para  
mis hijos Bernardo y  
Santiago, y mi esposa  
Lesley

Para mis maestros y  
amigos por su apoyo

## INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.	2
I. Qué esta haciendo el Estado actualmente por el cambio	
II . COMPARACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL EN LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO.	6
2.1 Ambiente laboral y administración de una empresa.	6
2.2 Sector público	12
2.3 Sector privado	15
III. EN BUSCA DE UN CAMBIO	21
3.1 Retos del sector público ante la globalización de la economía	21
3.2 Sector público y desarrollo tecnológico	32
3.3 El trabajo y el trabajador	33
3.4 Liderazgo	36
IV. PROPUESTA.	42
CONCLUSIONES.	51
BIBLIOGRAFIA.	55

## INTRODUCCION

La tercera revolución tecnológica que hoy presenciamos se distingue de las anteriores por la velocidad del cambio, la profundidad y extensión de sus efectos. Las innovaciones, en los últimos 20 años son comparables a lo logrado por la humanidad en los dos siglos anteriores.<sup>1</sup>

Estas innovaciones han modificado el modo de vida, la forma de producir y de organizar las empresas y están en campos tan diversos como la biotecnología, la ciencia de los materiales, la microelectrónica, la inteligencia artificial y las telecomunicaciones. El avance tecnológico afecta no sólo a los sectores directamente involucrados, induce cambios en los sectores tradicionales como el público, así como también en las formas sociales y empresariales de organización.

La economía mundial muestra síntomas de un ajuste estructural. Algunos sectores económicos se rezagan, otros se transforman, mientras que otros crecen en forma dinámica, México no es ajeno a dicho ajuste. El resultado contenido en el nivel público, es el crecimiento desigual a nivel sectorial, con altas tasas de desempleo, desequilibrios fiscales y financieros a nivel mundial.

En consecuencia, se perfila un mundo inestable y competitivo, con potencias como Estados Unidos de América, Japón y la Comunidad Económica Europea en disputa por la supremacía económica. La lucha ahora es tecnológica, por el mercado y centra su atención en el cliente, calidad y total reingeniería.

El éxito logrado tiene su base en el desarrollo tecnológico y hacia adentro de las empresas por el convencimiento del valor de su personal en el sentido de crear un

---

<sup>1</sup> ALCERRACA S.V.M." Algunos aspectos relacionados con el desarrollo tecnológico en México" Rev. Soc.Quím. Méx. Vol. 39 No. 6 (1995)

clima propicio, para que aporte ideas, promueva cambios, innove en los procesos, mejore la calidad de sus productos y estos resulten competitivos.

Son los recursos humanos de las Empresas, que en forma de iniciativas creativas, innovadoras, permiten a las mismas la permanencia en el mercado y la obtención de utilidades de las empresas a nivel mundial, sean estas, públicas o privadas.

Para lograr esto, es necesario que el trabajador se sienta orgulloso de pertenecer a su organización, perciba que él es realmente importante y que su función es vital para la obtención de resultados; saber que es escuchado y que sus sugerencias tendrán eco en las autoridades administrativas.

En el sector público, a veces el trabajador desconoce la historia, los objetivos para lo que fue creada la institución o empresa (organización), en que presta sus servicios, las políticas de calidad, la misión de la misma y dada la multiplicidad de funciones, la tarea, se convierte en rutina, no se realiza más de lo pactado en el contrato colectivo de trabajo y al intervenir muchas personas en una tarea determinada se generan tiempos muertos, falta de seguimiento a un trámite en particular, los resultados son insuficientes, debido a que falta el compromiso del trabajador con la empresa.

El proceso administrativo en la iniciativa privada y en el sector público es similar, parte de una estructura piramidal que tiene sus orígenes en instancias castrenses y religiosas, aún cuando algunos de sus objetivos son distintos, tienen como fin lograr la optimización de los recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos, para lograr un beneficio económico; lo que se traduce en la iniciativa privada en una ganancia para los accionistas y en el sector público un beneficio social.

La propuesta de un cambio de actitud en el trabajador, puede percibirse como un slogan publicitario, como la última moda empresarial, pero en estos momentos es lo que la empresa, el Estado y la sociedad requiere para sobrevivir a la competencia con las empresas transnacionales. No basta producir más, a menor costo, es necesario mejorar la calidad y sólo se logra comprometiendo con ésta los recursos humanos de la empresa.

Los retos para la certificación de las empresas paraestatales y privadas por organismos internacionales con criterios de calidad como ISO 9 000 (Sistema de Administración para la Calidad Total) ISO 14 000 (Sistema para la calidad total involucrando el cuidado, conservación y reparación del ambiente) son grandes y su implantación requiere involucrar al trabajador en el proceso. Dicha actitud del trabajador ante estos cambios es lo que determina su factibilidad.

Investigar cómo obtener un cambio de actitud frente al trabajo será de utilidad para valorar al trabajador dentro de una organización y alcanzar los niveles de calidad y excelencia que le permitan a la organización permanecer en el mercado y obtener utilidades.

En el presente trabajo se presenta una propuesta que permita un cambio de actitud, de utilidad para la empresa y para el trabajador. La actitud del trabajador depende de la percepción del mismo, del ambiente laboral y ésta además de sus emociones.

Dentro de una empresa se encuentran actitudes negativas, tales como faltas, retrasos, incumplimiento de las metas y objetivos mensuales, incapacidades, entre otras, mismas que se busca desalentar mediante descuentos y otras sanciones económicas. A pesar de esto, estas actitudes persisten, parecería que el acondicionamiento negativo no funciona.

En contraposición, en algunas organizaciones las actitudes positivas como innovaciones y aportaciones son frenadas por las altas jerarquías que ven al empleado joven como un adversario que puede cuestionar lo existente, representa un peligro para su jerarquía y resulta aún dentro del mismo nivel, esta actitud es desalentada ya que obligan al equipo de trabajo a un rendimiento mayor y a normas de calidad más estrechas. En estas organizaciones no funciona el estímulo positivo y la actitud del trabajador cambia a la apatía, el resentimiento e incluso al abandono de la organización.

¿Cómo motivar e incentivar al trabajador, para que en su ámbito laboral realice su segundo esfuerzo y se comprometa con las políticas de calidad de la Compañía?

La labor del Administrador Público se relaciona con los recursos financieros, materiales, tecnológicos de una organización, pero ésta se integra con seres humanos y su razón de ser, son ellos mismos. Para poder administrar con eficiencia, pertinencia y prevención del futuro, es necesario contar con los recursos humanos no sólo del grupo de trabajo, sino también con toda la organización en su conjunto. En el capítulo primero, se realiza una comparación entre el ambiente laboral en los sectores público y privado; en el segundo, se presenta la exposición de los principales retos a los que debe enfrentarse el sector público en cuanto a desarrollo tecnológico y apertura comercial; finalmente en el capítulo tercero se proponen algunas medidas que redunden en la superación de los retos mencionados.

Logrando conjugar todos los elementos anteriores, tendremos en consecuencia un mejor funcionamiento de la organización y por consiguiente eficacia en todas y cada una de sus áreas.



## II. COMPARACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL EN LOS SECTORES PÚBLICO Y PRIVADO.

En el presente capítulo se discutirá la importancia que tiene para el administrador público conocer el ambiente laboral para el buen desempeño de su puesto de trabajo, se comparará el ambiente laboral observado en el sector público con el privado con el objeto de realizar una propuesta que tome lo mejor de los sectores para beneficio de la Institución Pública y el trabajador.

### 2.1 AMBIENTE LABORAL Y ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA.

El término organización proviene del griego *organon*, que significa *instrumento*; podemos considerar a la organización como un medio para hacer algo.

La teoría de sistemas considera a la organización como un conjunto de roles interrelacionados, en los cuales incide un mecanismo de control.<sup>2</sup>

La organización según Carlos Bonilla "es un sistema social en el que la acción coordinada y la interrelación de individuos conducen, mediante la división del trabajo, a la consecución de objetivos comunes"<sup>3</sup>.

Las organizaciones como los organismos, siguen un proceso de nacimiento o constitución<sup>4</sup>, estructuración o desarrollo, consecución de objetivos y posible desaparición. La interrelación de individuos en la organización puede obedecer a una estructura formal interna o darse espontáneamente. La interrelación formal está indicada en los manuales de procedimientos y en los organigramas, mientras que la

---

<sup>2</sup> MENDEZ J.S., Zorrilla S., Monroy F. "Dinámica Social de las Organizaciones" Mc. Graw Hill. México (1995) p. 25

<sup>3</sup> BONILLA G.C. "La comunicación, función básica de las relaciones públicas" -Ed. Trillas-México, 1994-p 15

informal se produce entre las mismas personas, integrantes de la organización, pero al margen de los roles que desempeñan en ella.

Existen organizaciones formales e informales, las primeras poseen un sistema de división del trabajo, que da como resultado su estructura formal; es decir, las actividades son coordinadas de manera consciente, para conseguir un objetivo predeterminado.

La organización formal implica que las personas integradas a ella sean capaces de comunicarse entre sí, estén dispuestas a actuar y participen con un propósito común<sup>4</sup>.

El término Institución es, de acuerdo a María Luisa Muriel "un sistema social que mediante la utilización de recursos actúa de manera coordinada para la consecución de los objetivos para los que fue creada"<sup>5</sup>. Se identifican como elementos indispensables dentro de una Institución a los individuos en interacción y a una estructura formal básica.

Desde el enfoque de la teoría de sistemas, podemos afirmar que las acciones que se desarrollan dentro de una Institución repercuten en la totalidad del entorno social, ya que toda acción tiene repercusiones en el sistema y cada una de las partes afectan al todo.

En su más simple acepción *Empresa* significa la acción de emprender algo. Se utiliza para designar también la existencia de un grupo social creado con fines económicos y regulado por leyes. Algunos significados de la empresa coinciden en definirla como unidad económica - social que produce bienes o servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad.

---

<sup>4</sup> HALL H.R- "Estructura y proceso" Prentice Hall 1983 p. 10-

<sup>5</sup> MYERS D.G. "Psicología Social" Mc Graw Hill México 1995 p. 45

Los organismos intermedios son agrupaciones de individuos o instituciones que tienen como propósito conseguir beneficios y defender los intereses de los integrantes<sup>7</sup>.

Se puede afirmar que el término organización<sup>8</sup> es general y que los términos institución pública y empresa son particulares, de acuerdo principalmente con los fines para los que fueron creados.

Los objetivos de una organización son de orden económico (búsqueda de utilidad y continuidad) de servicio (pensando en las necesidades del cliente) y sociales (en el caso de empresas paraestatales e instituciones públicas) e incluso técnicos.

Los objetivos económicos son :

- Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- Cubrir los pagos de intereses a acreedores, sobre préstamos concedidos.
- Retribuir a los trabajadores en forma justa con prestaciones y utilidades por los servicios prestados.

Los objetivos de servicio son :

- Satisfacer las necesidades de los usuarios, agremiados o consumidores, con bienes o servicios de calidad en las mejores condiciones.

Los objetivos sociales son :

- Producir para satisfacer las necesidades de la comunidad.

---

<sup>6</sup> MURIEL M.L.- "La comunicación institucional" - CIESPAL - México- p. 39

<sup>7</sup> MENDEZ J. S., Zorrilla S., Monroy F. "Dinámica Social de las organizaciones" Mc Graw Hill México 1995 p. 45

<sup>8</sup> DOUGLAS S. C. "Cambio Institucional y desempeño económico" FCE 1995 p 15

- Aumentar el nivel económico de una región al consumir materias primas, servicios y crear fuentes de empleo.
- Contribuir para el sostenimiento de los servicios públicos.
- Mantener informada a la opinión pública<sup>9</sup> sobre asuntos de interés general
- Propiciar el desarrollo de una comunidad, mediante acciones para integrar los intereses legítimos de la misma con los de la organización.

El objetivo técnico :

- Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas modernas en cada una de las áreas de la organización, para coadyuvar así al logro de los demás objetivos.

La empresa tiene como insumos recursos de información "know how", materiales, técnicos, humanos y financieros, su organización se da por medio de grupos de trabajo con funciones específicas (administrativas, por ejemplo) dichos grupos son interdependientes, en el sentido que se necesitan mutuamente, para obtener recompensas y que interactúan.

Por lo anterior, un factor importante en la organización es el estilo de comunicación. Dentro de una empresa se deben elegir canales y actos de comunicación, adecuados a las necesidades de la misma.

Los recursos de la organización se coordinan para realizar actividades enfocadas a la consecución de los objetivos de la misma. Del agrupamiento de éstas, surgen las funciones conocidas como áreas de actividad o de responsabilidad. Para Fernando Rodarte "las funciones que se realizan en una organización formal, independientemente del giro, de la magnitud u objetivos se clasifican en específicas, administrativas y orgánicas"<sup>10</sup>

<sup>9</sup> AYALA C.V. "Política, Gobierno y Administración Pública Municipal" Diccionario p.225

<sup>10</sup> RODARTE F. "La empresa y sus relaciones públicas" -Ed. Trillas- México 1990-p 96

Las funciones administrativas constituyen el conjunto de normas, procedimientos, programas, métodos y medios de control que rigen a todas las funciones de la empresa.

Dan forma y dirigen de manera permanente tanto a las funciones específicas como a las orgánicas, mediante el proceso administrativo.

### FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN

Específicas	Financiamiento Producción Contabilidad Contraloría Ventas Mercadotecnia
Administrativas	Planeación Organización Integración Dirección Control
Orgánicas	Socioeconómica Jurídica Relaciones industriales Relaciones públicas

El ambiente laboral está dado por la percepción que de la organización tiene el trabajador, algunas cosas son objetivas como los canales de comunicación, el organigrama, la definición de puestos y otras subjetivas como el estilo de comunicación y liderazgo. El ambiente refleja los valores, actitudes y creencias de los miembros de la organización, que debido a su naturaleza se transforman también en parte del ambiente laboral.

Para un Administrador el estudio del ambiente laboral es importante por tres razones:

- 1) Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o insatisfacción, que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- 2) Indicar y sostener un cambio que marque los elementos específicos, sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- 3) Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Hay que reconocer que los individuos comprenden el mundo que los rodea, con base en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función a esto, la percepción del medio de trabajo y del entorno ( organización ) es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

El ambiente laboral<sup>11</sup> está determinado, en su mayor parte, por las expectativas de las personas, acerca de las realidades sociales y culturales de la organización. Un ambiente laboral agradable, que propicie la comunicación y la interacción entre los componentes de la empresa, que promueva el aporte y la creatividad del empleado favorecerá el rendimiento, al alcanzar desde el punto de vista:

- A) Individual: objetivos dentro de la organización, satisfacción en el trabajo, calidad del trabajo.
- B) Grupal: alcance de objetivos, alta moral, obtención de resultados y cohesión.
- C) De la organización: producción, eficiencia, adaptación al mercado, desarrollo, supervivencia, permite una tasa de rotación de empleados saludable y elimina el ausentismo.

---

<sup>11</sup> AYALA C.V. "Política, Gobierno y Administración Pública Municipal" Diccionario p. 229

## *ASPECTOS IMPORTANTES DEL AMBIENTE LABORAL*

Punto de vista	Característica	Efecto en el trabajador
INDIVIDUAL	Percepciones Personalidad Estrés Valores Personalidad	Actitud ante el trabajo
GRUPAL	Estructura Procesos Conexión Normas Papeles	Compromiso
EJERCICIO DEL LIDERAZGO	Poder Políticas Estilo	Motivación
DE LA ORGANIZACIÓN	Estructura Proceso	Eficiencia

Algunos elementos pueden crear sentimientos de anonimato o depresión de los empleados, tales como el tamaño de la empresa, los reglamentos y las políticas que adopta y pueden influir negativamente sobre la percepción del ambiente laboral por parte de los mismos. El ambiente laboral tiende a facilitar y favorecer el desarrollo individual, para que el trabajador aplique en su lugar de trabajo los aprendizajes obtenidos y crezca junto con la organización.

### **2.2 SECTOR PUBLICO.**

Las instituciones públicas y las empresas del sector paraestatal se caracterizan por ser grandes, ya que son de carácter nacional y el trabajo en éstas, está dividido en diversas tareas, algunas veces ocupan demasiado personal y en ocasiones departamentos similares para un mismo trámite.

En teoría el modelo de división del trabajo utilizado, es el de Taylor quien considera que : "se debe seleccionar a los mejores hombres según la tarea a desempeñar"<sup>12</sup>. Con frecuencia se observa que la contratación en la empresa pública, se da por recomendaciones de alguien interno y en ocasiones externo a la organización; como paso subsecuente, según el perfil del aspirante se le asigna, donde se considera que su mejor aptitud será aprovechada para el trabajo o el área que lo requiera.

La idea de dividir las tareas para simplificarlas y aumentar la eficiencia, redundando en varios aspectos que afectan al trabajador:

- Sentido de poca trascendencia al considerar menos importante su aporte a los objetivos del trabajo lo que se traduce en casi nada de participación.
- Poca identificación con las metas de la empresa y con la función social de la misma.
- Marginación en la toma de decisiones.
- Desconocimiento de su rol social dentro de la empresa.

Los aportes de la tecnología impactan lentamente al sector público, pues también se caracteriza por la existencia de sindicatos fuertes, con muchos afiliados y con impacto nacional, de modo que introducir cambios administrativos conduce a serios problemas sindicales.

En los avances que se tienen respecto a efectividad se busca el achatamiento de las empresas haciéndolas cada vez más productivas, con tendencia al adelgazamiento del Estado<sup>13</sup>, la reducción de puestos de trabajo y la reclasificación del personal en relación al perfil de los puestos de trabajo.

El ambiente laboral que observan los trabajadores corresponde básicamente a dos patrones bien definidos:

---

<sup>12</sup> BROWN J.A.C.- "La psicología social en la industria" - De. Fondo de cultura económica- México 1990 p.13

<sup>13</sup> UVALLE B.P. "Los nuevos derrotados de la vida estatal" IAPEM 1994 p.11



#### A).- Clima autoritario.

El clima autoritario se caracteriza por métodos de mando autocrático, sin ninguna relación de confianza, el trabajador no tiene voz ni voto, sólo ejecuta; paradójicamente es aceptado pues no tiene sentido de responsabilidad, sólo es quien obedece.

Los elementos que actúan como fuerzas motivacionales son el temor de ser sancionado, alcanzar un peldaño en el escalafón y no ser despedidos. Sin embargo, las actitudes del trabajador son hostiles, muestran rebeldía, prevalece la desconfianza, no hay sentimientos de responsabilidad, sólo en el jefe y en términos generales, insatisfacción de los empleados.

Existen pocos equipos de trabajo y poca comunicación de los empleados hacia el jefe. Las decisiones se toman en la cumbre basadas en información parcial e inadecuada. El control se efectúa desde la dirección, con elementos falsos, impropios y busca reducir el control formal.

#### B).- Clima autoritario paternalista.

El clima autoritario paternalista, se diferencia del anterior, sólo en que existe alguna relación de confianza entre los superiores y los subordinados, el papel del jefe podría ser dejar hacer, dejar pasar.

Las fuerzas motivacionales están basadas en las necesidades de dinero y poder ; persisten las actitudes hostiles, la dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, sin embargo, ellos no se sienten responsables del logro.

En este clima también existe poco trabajo de equipo y poca comunicación. Las decisiones se toman sobre una base individual, lo cual desalienta el trabajo en equipo, el proceso de control se efectúa en la cumbre, con elementos incompletos e inconvenientes, algunas veces se desarrolla una organización informal.

La raíz de este ambiente de trabajo se localiza en el reclutamiento del personal, que además de la política de reclutamiento antes mencionada, obedece a un manual de procedimientos y perfil del puesto que no corresponde con la realidad actual.

Por otro lado, la participación del sindicato en la elaboración y las condiciones generales de trabajo; se da el caso en que el trabajador se niega a realizar tareas no descritas en su contrato y el aporte e innovación quedan fuera de tal descripción.

### **2.3 SECTOR PRIVADO.**

El sector privado está integrado por un gran número de organizaciones, de diferentes tamaños, su extensión está dada por sus promedios de facturación mensuales y/o anuales. Generalmente y basándose en líneas de crédito, servicios y operaciones bancarias para el sector empresarial, la división queda de la siguiente manera:

<b>EMPRESA PEQUEÑA</b>	Montos de facturación hasta \$ 9 '000, 000.00 anuales
<b>EMPRESA MEDIANA</b>	Montos de facturación de \$9 '000, 000.00 A \$20'000, 000.00 anuales.
<b>EMPRESA GRANDE</b>	Montos de facturación por arriba de los \$20 '000, 000.00 anuales.

En realidad no existe una relación recíproca entre el número de empleados en la empresa<sup>14</sup> con el monto de facturación, aunque en general las empresas con mayor número de ellos facturan más. Es necesario mencionar que sumar una importante cantidad anual pareciera indicar que está marchando sobre ruedas, sin embargo, en ocasiones la empresa puede tener pérdidas.

El aspecto mencionado es uno de los puntos medulares en los últimos tiempos, en donde las crisis ocupan un lugar predominante, el alza de aranceles, el incremento de impuestos, la devaluación de la moneda y la falta de liquidez provoca el achatamiento de las estructuras, también es importante el cambio tecnológico y la modernización de la administración personal..

Esta situación ha sido gradual, ya que antes de reducir la empresa, en cuanto al personal, se buscan otras instancias para hacerlas rentables. En tiempos de crisis, se busca disminuir presupuestos nominales, mantenimiento, gastos fijos e indirectos : agua, rentas, consumos de papelería, luz, - respecto a esta se propuso cambiar de horarios en los centros de trabajo y a mantener apagadas las luces donde fuera innecesario y en donde se requiriera mantenerlas con el mínimo de energía - sin embargo, esto ha sido insuficiente lo cual lleva a una segunda instancia, que consiste en la reducción de personal, es aquí donde surge una interrogante forzosa para hacerse: ¿Cómo se puede producir con menos personal y con los mismos promedios de facturación y algo más, estar siempre en busca de un incremento de los mismos, con mayor rentabilidad para la empresa ?

La respuesta se encuentra en los recursos humanos<sup>15</sup> y en los tecnológicos, se busca cada vez un mejor perfil, para cada puesto de la estructura, es decir, con mayor calidad moral y capacidad intelectual de los empleados, lo cual redundaría en que las capacidades de los empleados se ven duplicadas y a veces triplicadas, lo

---

<sup>14</sup> AYALA C.V. op.cit. p.161

<sup>15</sup> AYALA C.V. op.cit. p.304

que da lugar al achatamiento de la estructura, ya que un sólo trabajador puede hacer las funciones de dos.

Sin embargo, esto no se da únicamente por la búsqueda de un mejor perfil con las características anteriores, implica también invertir dentro de las empresas para crear estructuras, políticas, procesos, liderazgo para capacitar de manera eficaz a los empleados y pugnar también para que se desarrollen como futuros líderes.

Estas inversiones se encaminan en primer orden a instancias tecnológicas, ya que de ahí emanan los avances en procesos integrales de todas las áreas de la empresa, como son los administrativos y los de transformación.

Se ha encontrado que mientras se capacita de manera más eficiente a los empleados, ellos se vuelven más productivos y abarcan más funciones a la vez y por lo tanto, se puede seguir produciendo y facturando igual o más con menos hombres.

La capacitación es un elemento importante, pero no el único, ya que aunque fuese constante se requiere también de un sentimiento de pertenencia y para lograrlo es necesaria la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

El ambiente laboral en el sector privado es percibido por los trabajadores básicamente en dos patrones bien definidos :

A).- Clima participativo consultivo.

Se caracteriza por métodos de mando con confianza, ya que constantemente se consulta entre superiores, generalmente se entregan tres o más alternativas de solución al problema en cuestión, este hecho hace sentir al trabajador como elemento participativo del mando y por lo tanto lo involucra cada vez más.

Dentro de las fuerzas motivacionales encontramos en este modelo, recompensas, castigos ocasionales, que son utilizados para motivar a los empleados, con esto se busca obtener mayor responsabilidad para los trabajadores.

El proceso de influencia es moderado en sus interacciones superior/subordinado, lleva a una comunicación descendente con frecuente notificación ascendente y lateral, puede generarse alguna distorsión y filtración.

Respecto a la toma de decisiones, éstas se generan de manera general en la cumbre, pero también los subordinados están en posibilidad de ser consultados o de manifestar sus desacuerdos. Por último, cuenta con un proceso de control en donde se delega de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

B).- Clima participativo de grupo.

Se caracteriza por métodos de mando en delegación de responsabilidades, con una relación de confianza, muy importante entre superiores y subordinados, esto a través de juntas de trabajo semanales o en ocasiones diarias, en donde se vierten ideas para mejorar sus áreas respectivas o tal vez para hablar de alguna situación de disgusto.

Dentro de las fuerzas motivacionales, la dirección tiene plena confianza en sus empleados (un estricto control de contratación por sus áreas de recursos humanos), están motivados por la participación, la implementación y el establecimiento de objetivos.

El proceso de influencia, se da a partir de la base del trabajo en equipo con la dirección y tienen bastante influencia, esto conlleva a que las formas de

comunicación ocurren, de manera ascendente o descendente y también en forma lateral, no se observa ninguna filtración o distorsión.

Su toma de decisiones contiene un proceso determinado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles. Por último el control, vierte muchas responsabilidades implicadas a nivel de control, con fuerte compromiso de los niveles inferiores.

Como hemos visto, las principales diferencias percibidas en el ambiente laboral entre el sector público y privado radican en el valor que le dan al ser humano las diferentes organizaciones y el estilo de liderazgo ejercido en las mismas.

El clima organizacional percibido por los trabajadores del sector público es distinto, mientras en el sector privado tienen la esperanza de desarrollarse íntegramente dentro de la organización, esto es obtener logros de carácter personal como ascensos, reconocimiento, status ; esto se encuentra con dificultad en el sector público, en donde por ejemplo no se reconoce el buen desempeño del trabajador y el sueldo no se relaciona con su quehacer, por lo que el compromiso con la organización es menor.

Las tendencias actuales de globalización<sup>18</sup> de mercados y la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre los Estados Unidos Mexicanos, Estados Unidos de América y Canadá así como la firma de otros tratados, con otros países como Chile, obligan a los sectores públicos y privados nacionales, a adoptar nuevas actitudes ante los retos que implican la apertura comercial y el libre intercambio de bienes y servicios.

El sector público debe replantear estrategias para adecuarse a las necesidades del mercado para poder ser competitivo, esto significa revalorar el aporte del trabajador,

modificar o bien implementar políticas de calidad, buscar un estilo de liderazgo que permita un campo donde puedan expresarse las inquietudes de los trabajadores, sus aportes como innovaciones y su creatividad en beneficio de la empresa, del trabajador y en última instancia de la nación.

---

<sup>16</sup> AYALA C.V. op. Cit. P. 189

### **III. EN BUSCA DE UN CAMBIO**

En el presente capítulo abordaremos las tendencias actuales de la empresa ante los retos del libre intercambio de bienes, servicios e información a nivel mundial y cómo éstas repercuten en el sector público.

Por otro lado, se explica el significado de la política mundial y nacional de Desarrollo Sustentable y su repercusión en la sociedad mexicana.

Por último, se mencionarán las aportaciones recientes de la Psicología Industrial y Social relacionadas con el proceso administrativo en una organización.

#### **3.1 EL SECTOR PUBLICO ANTE EL RETO DEL DESARROLLO SUSTENTABLE**

Las empresas privadas y las del sector público, se desarrollaron en busca de la máxima rentabilidad, a través del uso de la tecnología, en un ambiente de pocas restricciones en cuanto a protección de los recursos naturales.

El desarrollo industrial, sin considerar al ambiente, provocó que, al mismo tiempo que se producían bienes y servicios para el hombre, se modificara su estilo de vida, se rodeara de comodidades y facilitara su trabajo ;, se crearan condiciones que perjudicaban su hábitat.

Las grandes concentraciones urbanas, adicionadas a la proliferación de la industria, en ocasiones localizada en las grandes ciudades, aceleró la contaminación del suelo, agua y atmósfera.

El progreso en el mejoramiento de las condiciones de vida muestra, a primera vista, poco respeto de la naturaleza, ya que el logro de satisfactores implica



necesariamente una degradación del medio ambiente. El uso desproporcionado de los energéticos, a través de la combustión y la operación de las plantas industriales, con frecuencia tienden a contaminar la atmósfera, el suelo, el agua con desechos y emisión de humos y/o polvos.

El Término de desarrollo sustentable<sup>17</sup> nace oficialmente con la publicación de "Nuestro futuro común en 1987 por la WCED"; definiéndolo como un nuevo concepto de vida que busque la apropiación, utilización y distribución de los recursos naturales en un punto de debate, porque representa un nuevo orden internacional sobre el derecho de cada Estado a explotar sus propios recursos, que por ende, busca un desarrollo social y económico con bases propiamente sustentables. Por lo que, el desarrollo sustentable se refiere a la satisfacción de las necesidades económicas y sociales sin degradar al medio ambiente, siendo esto el reto más importante para un gobierno, que busque un desarrollo sostenido, porque la sustentabilidad debe comprender un mejor manejo de los ecosistemas, donde las prácticas productivas sean dirigidas hacia la maximización de los recursos naturales sin degradarlos.

Un proceso de cambio que implica la explotación de los recursos naturales, así como de su inversión, orientación de desarrollo tecnológico y cambio institucional, son premisa de fortalecimiento económico hacia futuro, donde se puedan satisfacer aspiraciones y necesidades humanas, como punto primigenio del desarrollo sustentable. Esto implica recuperar la confianza en la Administración Pública tanto en lo que es, como en lo que puede ser en forma organizativa, estructural y funcional como *modus operandi*.

El requerimiento para el desarrollo sustentable es un proceso de desarrollo ambiental adecuado, no como un simple slogan; es una interpretación económica, social, política, institucional y educacional que promueve paradigmas racionales a la

conducta social, en donde, la interpretación del medio ambiente como un conjunto de recursos comunes, que pueden construir y modificar la forma de organización social, política, económica, productiva, de mercado e institucional, con el fin de organizar la acción gubernamental, y todo en conjunto es una fuerza creciente de vincular políticas ambientales con las económicas y sociales, para poder alcanzar un desarrollo sostenible.

Con ello, el desarrollo sustentable busca alcanzar un desarrollo económico, político, social e institucional utilizando a los recursos naturales en forma racional, por tanto tienen un orden estratégico económico y social, porque la fortaleza económica de la naturaleza crea nuevas condiciones de vida para la sociedad y corresponde a la Administración Pública dar esa fuerza reconociendo que la naturaleza es un espacio privado y público por medio de su función reguladora.

La palabra desarrollo imprime al término sostenible la idea de crecimiento, en particular el económico, en tanto el término sostenible por su uso referido en biología a la conservación de recursos confiere al término desarrollo una característica de renovabilidad.

Los recursos del planeta en los que está basada la economía son finitos, asumiendo que la tecnología compensará este hecho, sin embargo entre la economía y el medio ambiente hay una interdependencia, ya que el medio aporta en realidad toda la materia prima y energía que hacen posible la producción de bienes y servicios. En esta interacción es claro que la economía está en expansión en tanto el medio ambiente permanece estable y eventualmente se generará un conflicto.

Las prácticas económicas deben cambiar, debemos disminuir el consumo, pero el mundo es complejo y el 20% de la población vive en condiciones de extrema pobreza, no son ellos los que deben dejar de consumir sino la población de los

---

<sup>17</sup> AYALA C.V. op. cit. P. 137

países industrializados donde se consume más (ej. se consume el 80% de los energéticos), la solución implica la transferencia de riqueza, de alguna forma definir quienes serán los beneficiarios de dicho desarrollo que no debe ser una minoría privilegiada sino la población en general<sup>18</sup>.

El proceso de desarrollo sustentable, involucra cambios políticos, económicos, fiscales, industriales y el uso racional de los recursos naturales y energéticos del planeta. Para alcanzar el desarrollo sostenible se hacen necesarios dos elementos : tecnología y organización social ; ambas sucumben ante la pobreza extrema.

De acuerdo a lo anterior, las inversiones más importantes deberían ser : educación, salud, control de la población, aumento de la capacidad productiva de la tierra y distribución justa de la riqueza generada. Los cambios requeridos en las políticas nacionales e internacionales son :

**A nivel nacional**, creación de sistemas de seguridad social, aumento de productividad del campo para autoconsumo, apoyos fiscales a las empresas con tecnologías limpias, participación de la sociedad en la toma de decisiones, promover la participación privada en tareas relacionadas con el desarrollo sostenible.

**A nivel internacional**, la creación de una nueva ética internacional, un nuevo orden económico y entender que si queremos vivir en un mundo seguro es necesaria la cooperación por convencimiento de todos.

La FAO en 1981 señaló que para alcanzar los objetivos socio económico ambientales, es prioridad efectuar cambios en la administración y conservación de los recursos básicos así como en la orientación de las investigaciones tecnológicas y objetivos institucionales, de tal forma que garanticen la obtención y mantenimiento

---

<sup>18</sup> Ramos P. "Desarrollo sostenible" De. Natura p.17-24

de la satisfacción de las necesidades humanas para las generaciones actuales y futuras. Dos conceptos básicos son :

1. La satisfacción de las necesidades básicas de la humanidad ; alimentación, vestido, vivienda, salud, educación.
2. La limitación del desarrollo impuesta por el estado actual de la organización tecnológica y social, el impacto sobre los recursos naturales y por la capacidad de la biosfera de absorber dicho impacto.

Tanto la tecnología como la organización social pueden ser administradas y mejoradas para crear una nueva era de crecimiento económico.

No podemos hablar de problemas ecológicos de manera aislada pues en estos están involucrados aspectos y problemas de orden social, económico y político.

El reto del desarrollo sustentable, consiste en regresar a las condiciones originales, las relaciones de los organismos con su medio de vida. Esto implica antes que nada crear una cultura que establezca el respeto absoluto e insoslayable a la naturaleza y a la vida de los organismos que en ella habitan, así como en las relaciones que guardan entre sí.

La naturaleza es el medio en el que se desarrolla una empresa y al mismo tiempo es la que provee de recursos a la misma. El nuevo paradigma de desarrollo sustentable, destaca que deben cuidarse los bienes naturales, que son finitos, que están subvaluados y son el patrimonio de las generaciones futuras.

Por tanto, el capital que una empresa invierta en su protección, conservación y reparación del daño producido, es en realidad una inversión a futuro, además es una fuente de nuevos recursos, ya que la generación de residuos tóxicos o peligrosos representa un desperdicio de capital y el uso de tecnología limpia aumenta la eficiencia del proceso, al tiempo que reduce costos.

Un aspecto que inquieta al empresario, a raíz de la creación de una Secretaría de Estado **SEMARNAP** (Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca) las multas y estímulos fiscales dados por la nueva reglamentación que representa la política de desarrollo sustentable, es el impacto que sobre el ambiente tiene su actividad industrial o prestadora de servicios.

El Impacto ambiental es cualquier cambio que la actividad humana provoca al ambiente y rebasa la capacidad del mismo, de restablecer sus condiciones originales. Dichos cambios se pueden agrupar en :

- 1) Cambio o destrucción del hábitat : el suelo cambia con el crecimiento demográfico y su uso en agricultura y ganadería; el agua al crear presas, causa deforestación de las áreas que deseca.
- 2) Contaminación es cualquier modificación que exista en las cantidades naturales de las diferentes sustancias en la naturaleza, ejemplo clásico los residuos tóxicos peligrosos, aguas residuales, municipales que se vierten a los cuerpos de agua.
- 3) Introducción de especies exóticas al ambiente, como especies de peces que compiten y desplazan a las nativas.
- 4) Sobrexplotación de recursos naturales.

Aunada a esta preocupación, la exigencia de mejora continua, por las presiones que involucra la apertura comercial por la firma del TLC. La empresa para mantenerse en el mercado debe mejorar la calidad de los bienes o servicios que produce o comercializa.

El término **calidad** se define (NMX-CC-001 :1995 IMNC congruente con ISO 8 402 :1994), como el conjunto de características de un elemento, que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas.

Sin embargo, este concepto ha evolucionado en la práctica, así tenemos el concepto de calidad de Edward Demming "calidad es superar las necesidades y requerimientos del consumidor ", Joseph M. Juran "calidad es la adecuación al uso" y no sólo la satisfacción de las características del bien o servicio público<sup>19</sup> suministrado al cliente, de acuerdo a las normas de calidad vigentes, además a la satisfacción de otras necesidades del cliente, derivadas de dicho bien o servicio, este valor agregado permite que la empresa sea competitiva y perdure en el mercado, a pesar de la competencia.

Por otro lado dentro de estas nuevas exigencias de calidad están el respeto al medio ambiente, esto es que la actividad de la empresa no lesione la integridad del mismo ni haga uso inadecuado de los recursos naturales.

Para estandarizar la calidad de los productos y servicios existen varios organismos que establecen la normatividad a nivel nacional e internacional, entre los que destacan:

Organización Internacional de Estandarización (ISO) con sede en Ginebra Suiza, que agrupa a más de 100 países. Surge para garantizar que el intercambio de productos entre compañías sea de alto nivel y calidad, busca la creación de estándares de calidad internacionales en diferentes áreas.

La mayor parte de estos estándares son de tipo técnico, es decir con características físico - químicas. En 1987, lanzó su primera serie de estándares administrativos, la ISO 9 000, que, en la actualidad es reconocida y utilizada por casi 100 países y en 1996 se lanzó la serie 14 000, estándares sobre administración, que involucran un sistema de gestión ambiental.

---

<sup>19</sup> AYALA C.V. op. cit. P.335

En nuestro país se emplea la ISO 9 000, aunque no de manera obligatoria, de acuerdo con la Dirección General de Normas (DGN) de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), toma la forma de NMX. CC.

La ISO está integrada por un secretariado central, comités de apoyo y direcciones, además de comités técnicos con los que México colabora como miembro de la ISO en su carácter de participante.

La ISO 9 000 se encuentra en proceso de avance de un sistema de administración para la calidad, pasa a involucrar el respeto por el medio ambiente, tiene como objetivo el desarrollo sustentable, contenido en la ISO 14 000, que ya está implementado en algunos países de la Comunidad Económica Europea, así como en algunas empresas de los Estados Unidos.

La política mundial de desarrollo sustentable significa que la actividad humana, empresarial, industrial, comercial, social, etcétera, sea sustentada por la naturaleza, sin menoscabo de ésta. Se reconoce que los recursos naturales son finitos y representan el patrimonio de las generaciones futuras, por lo que deben preservarse.

En los países miembros de la ISO, se forman comités internos y en la mayoría de los casos, Grupos de Asesoría Técnica (TAG's) colaboran con el comité técnico en el que están participando, ellos permiten que las empresas nacionales revisen los documentos, comenten sobre éstos y participen con sus expertos en las reuniones internacionales.

De esta forma podemos concluir que la ISO es una organización autónoma e internacional con comités nacionales, en la mayoría de sus países afiliados.

El objetivo de las normas NMX-CC relacionadas con ISO 9 000, es vigilar que el intercambio de bienes y servicios entre las empresas sea de calidad confiable, en relación a los parámetros internacionales establecidos, para lograrlo es necesario que las empresas sean administradas para la **calidad total**, esto involucra :

- "Política de calidad son las directrices y objetivos generales de una organización, concernientes a la calidad, los cuales son formalmente expresados por la alta dirección"<sup>20</sup>
- "Sistema de calidad es la estructura organizacional , los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar la administración de la calidad"<sup>21</sup>
- "Planeación de la calidad son las actividades que determinan los objetivos y requisitos para la calidad, así como los requisitos para la implantación de los elementos del sistema de calidad"<sup>22</sup>
- "Mejoramiento de la calidad son las acciones tomadas en toda la organización, para incrementar la efectividad y la eficiencia de las actividades y los procesos a fin de proveer beneficios adicionales, tanto para la organización como para sus clientes"<sup>23</sup>

Algunas empresas ven con desagrado la implementación de ISO 9 000 (en México NMX-CC-001 a la NMX-CC-004, Sistemas de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, producción, instalación y servicio), en sus tareas cotidianas y lo presentan a los directivos como un gasto adicional, no obstante conduce a :

- Mejorar la calidad del trabajo, o sea optimizar recursos humanos y materiales.
- Darle confianza al cliente, la calidad prometida debe ser igual a la entregada.

---

<sup>20</sup> NMX-CC-001 :1995 p.10.

<sup>21</sup> NMX-CC-001 :1995 IMNC p.11

<sup>22</sup> NMX-CC-001 :1995 IMNC p.10.

<sup>23</sup> NMX-CC-001 :1995 IMNC p.12



- Ahorro sustancial en devoluciones
- Tener toda la organización por escrito y con el detalle suficiente, permite no depender de una sola persona para proporcionar la calidad y oportunidad de servicio al cliente.
  
- a la necesidad de mejorar la comunicación dentro de la organización, para que la implementación del sistema de calidad sea transparente, útil y que repercuta en un verdadero cambio de actitud hacia el trabajo.

Para establecer un sistema de calidad y administrar la empresa para la calidad total, es necesario involucrar en el cambio a todos los miembros de la organización.

La estrategia<sup>24</sup> para introducir un cambio de esta naturaleza en el sector público, involucra en una primera etapa actualizar a los directivos, que tomen conciencia de la necesidad de éste y de la forma de implementarlo para que ellos faciliten esta tarea.

Por lo anterior resulta clara la necesidad de mejorar la comunicación dentro de la organización, para que la implementación del sistema de calidad sea transparente, útil y que repercuta en un verdadero cambio de actitud hacia el trabajo.

Es importante desarrollar un espíritu de equipo en el personal, una identificación con los objetivos de la empresa y practicar una administración que permita, en cierta medida, una participación en la toma de decisiones.

El Aseguramiento de Calidad consiste en dos actividades separadas, pero relacionadas: Control y Evaluación, ambas deben ser operativas y coordinadas.

---

<sup>24</sup> AYALA C.V. op.cit. p.171

Para llevar a cabo el control de calidad, se requieren diferentes actividades, selección y análisis de materias primas, así como de productos en proceso, supervisión, etcetera., cuyo propósito es controlar la calidad de un bien o servicio, de tal manera que satisfaga las necesidades del usuario. El propósito es proveer un bien o servicio cuya calidad sea satisfactoria, adecuada, formal y económica.

La evaluación de calidad, son los diversos sistemas de acciones cuyo propósito es proveer el aseguramiento de que los diversos trabajos de control de calidad están siendo realizados efectivamente.

Esto involucra corroborar, de manera continua, los productos o servicios y el desempeño del sistema de producción (NMX-CC-003 :1995 IMNC p. 1-17).

El control de calidad forma parte de su aseguramiento, sus elementos incluyen prácticas, estadísticas y mantener los requisitos de precisión de los procedimientos de medición. A continuación se presentan los elementos del control de calidad:

- Competencia técnica del personal
- Infraestructura y equipo
- Procedimientos de operación normalizados (PON)
- Protocolos para propósitos específicos (PPE)
- Inspección
- Documentación
- Entrenamiento.

La iniciativa privada transnacional está a la vanguardia al certificar sus sistemas de administración para la calidad total por organismos nacionales e internacionales, por ejemplo Tornel, Chrysler, incluso las microempresas que se han convertido en proveedores de una sola compañía. El sector paraestatal no puede ser ajeno al cambio, evitarlo le puede llevar a perder el mercado y el sector público también busca un reconocimiento internacional, para los servicios que presta a la comunidad.

### 3.2 SECTOR PUBLICO Y DESARROLLO TECNOLOGICO

La innovación tecnológica nace, en gran medida del aprendizaje que se deriva de la fabricación, comercialización y utilización de un producto. Este saber reside en los individuos que conforman las empresas y las organizaciones industriales, de tal manera que no puede ser asimilado por extraños, la competencia tecnológica no se compra directamente en el mercado.<sup>25</sup>

Cuando se adquieren paquetes tecnológicos, se corren riesgos ; además de ser caro, equivale a comprar tecnología con veinte años de retraso v.g. Laguna Verde, de hecho sólo las organizaciones que son capaces de crear tecnología adquieren potencialidad, para adaptar los adelantos de la tecnología a sus procesos industriales.

Estos procesos de creación y de innovación tecnológica (crear tecnología es inventar, patentar algo nuevo, innovar es adaptar procesos utilizando nuevos recursos tecnológicos) no son una simple reacción automática al juego de las fuerzas del mercado, tampoco son el resultado del trabajo de un sólo hombre, son el resultado del trabajo en equipo, en el proceso de producción, en grupos interdisciplinarios de investigadores y de administradores. Es muy importante la función del Estado en el sostenimiento y mejoramiento del llamado Sistema Nacional de Innovación.

Para este efecto, las instituciones<sup>26</sup> de educación del país, los institutos y centros sectoriales de investigación aplicada, las universidades, las agrupaciones empresariales, las asociaciones de profesionistas, academias científicas, colegios de profesionistas, las agrupaciones civiles y el Estado, deben establecer de manera

---

<sup>25</sup> ALCERRACA S.V.M. "Algunos Aspectos relacionados con el desarrollo tecnológico en México"  
Rev.Soc.Quím.Mex. Vol.39 No.6 (1995) p. 322

conjunta la política en ciencia y tecnología, necesaria para mantener la soberanía nacional y utilizar de forma óptima los recursos humanos y materiales con los que el país cuenta.

El sector público debe establecer un justo equilibrio entre el financiamiento que otorga a los diferentes sistemas de investigación básica y tecnológica, orientada a los sectores industriales. Este apoyo al sector industrial debe estar comprometido a una inversión equivalente, pero lo más importante es que los programas de desarrollo tecnológico deberán hacerse para mediano y largo plazo.

Por su parte las universidades e instituciones de educación superior y tecnológica, deberán estrechar sus relaciones con la industria y responder de manera efectiva a las necesidades de la misma, teniendo cuidado en no comprometer por ello la libertad e independencia de las instituciones públicas.

### **3.3 EL TRABAJO Y EL TRABAJADOR.**

Desde el punto de vista de la psicología industrial en sus inicios, sobre la naturaleza del trabajo, se acepta la opinión del antiguo testamento, que presenta al trabajo físico como "un castigo divino por el pecado original y que el hombre trabaja con el exclusivo objeto de sostener la vida de su familia, la suya propia, o si bien tiene suerte, reunir una cantidad de dinero en exceso que le permita entregarse a la actividad que realmente le agrada"<sup>27</sup>

Supone que mejorar las condiciones en que se realiza el trabajo ayudará a mitigar el disgusto natural por el trabajo, en la Edad Media por ejemplo, se despreciaba el trabajo realizado con las manos, por eso se llamaba de manera despectiva artesanos a quienes laboraban con las manos, produciendo objetos suntuosos, pero

---

<sup>26</sup> AYALA C.V. op.cit. p.209

<sup>27</sup> BROWN J.A.C., -"La psicología social en la industria"- op.cit., p.13-25.

de uso cotidiano y artistas sólo aquellos que representaban en su obra temas religiosos o la figura humana. La motivación para el trabajo es el dinero y el temor al desempleo.

En este contexto el estudio del tiempo y movimiento convertiría al trabajador en una "máquina perfecta" y si además se estudia la fisiología del trabajo se podrá hacerlo más cómodo y eventualmente conseguir mayor eficiencia. De esta forma los primeros trabajos de psicología industrial centran su atención en la fisiología del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos.

En realidad el trabajo es una parte esencial de la vida, para Engels "es la fuente de toda riqueza... lo es en efecto, a la par que la naturaleza proveedora de los materiales que él convierte en riqueza, pero el trabajo es muchísimo más que eso. Es la condición básica y fundamental de toda la vida humana y lo es en tal grado que, hasta cierto punto, debemos decir que el trabajo ha creado al propio hombre"<sup>28</sup> debemos reconocer que el trabajo confiere la condición humana, esto es de reconocerse y ser reconocido como parte de la sociedad.

Las causas del estrés en el trabajo, el descontento en él deben buscarse en las condiciones psicológicas y sociales del trabajo más que en el trabajador.

Los objetivos de la empresa están dirigidos hacia la producción, de manera que las tareas de planear, distribuir, motivar, promover, comunicar, operar, dirigir, controlar e innovar están también dirigidas al logro de dicho objetivo. Estas tareas involucran al trabajador y su aporte a la organización.

Un ser humano en realidad no pertenece a un solo grupo social sino a varios, familia, clubes deportivos, grupos religiosos, etcetera. y cada individuo influirá en los mismos de acuerdo con su personalidad. La conciencia personal no se diluye pero

tampoco se conserva intacta al relacionarse con la organización, esto es, la personalidad cambia de manera parcial al socializar con los miembros de la empresa en relación a las tareas y grupos de trabajo.

El individuo percibe su relación con la organización de manera individual, recordemos que el percibir difiere del sentir en tanto involucra no sólo a los sentidos sino además a aspectos de la personalidad como sentimientos. El trabajador necesita a la organización porque ésta satisface sus necesidades básicas (estímulo económico), y ésta necesita al trabajador para alcanzar sus metas.

El trabajador al identificarse, en el sentido de sentir formar parte de la empresa al apropiarse de los objetivos de la misma, debe satisfacer sus necesidades de seguridad, de pertenencia, además de autoestima, autodesarrollo y de creatividad para lograr su compromiso con la organización.

Resulta entonces necesario, para la empresa revalorar el recurso humano, reconocer que es la fuente de innovaciones, creatividad y que representa el impulso necesario para mantenerse en el mercado y mejorar su desempeño.

En nuestros días ante el desarrollo vertiginoso de la tecnología, cambian los puestos de trabajo, ahora se requiere que desarrolle más de una tarea, que se comunique con más de un departamento e incluso que tome decisiones.

La tecnología facilita las tareas rutinarias, mejora la comunicación de información al interior de la organización y ayuda a que la empresa asimile los cambios de su entorno, sin embargo también desplaza a trabajadores y como paradoja, requiere que ellos desarrollen nuevas habilidades y destrezas.

---

<sup>28</sup> ENGELS F. "El papel del trabajo. Dialéctica de la naturaleza" - Grijalbo México 1984, p.387

Para utilizar los avances tecnológicos en el sector público no basta con un programa de capacitación adecuado a los cambios en los puestos de trabajo que se requiere implementar, es necesario además trabajar con el ser humano.

### **3.4 LIDERAZGO.**

El término liderazgo es uno de los cuales se ha hablado mucho en los círculos empresariales, parece que, al escucharlo con frecuencia se entiende lo que encierra dicho concepto y es más, representa como la "última moda" en la administración.

Si bien el liderazgo no es sinónimo de empresa, ni se ejerce sólo en ésta, en el presente trabajo nos referiremos al significado de éste en una organización.

En la organización empresarial, el líder<sup>29</sup> ocupa el primer lugar en una clasificación, dada por la empresa. El líder debe ser el que lleve la actitud, aptitud, eficiencia, responsabilidad para ser el ejemplo a seguir por su grupo de trabajo. Por otra parte representa la imagen de la empresa en el mercado (imagen empresarial) y es él en quien recae la responsabilidad de ser iniciador y fuente de principios éticos, morales e incluso espirituales para después contagiar a los integrantes de la organización.

La empresa se podría definir, desde el punto de vista de la sociología de la organización, como una unidad social organizada y orientada hacia el logro de objetivos comunes, obtiene sinergia sí tiene un liderazgo adecuado, establece responsabilidades compartidas y mantiene siempre una comunicación eficiente, buscando que los grupos de trabajo que la forman se conviertan en equipos autocontrolables de alta efectividad.

---

<sup>29</sup> MINTZBERG H. "El Proceso Estratégico" Prentice Hall. México 1993. P.44-49

El conocimiento de las necesidades de las personas que integran la organización y lo que significa la integración de una empresa, permitirá el inicio de una posición formal del líder quien deberá tener cualidades o habilidades de atención individual, cercanía en el trato, comunicación e información. El líder sabrá dar el reconocimiento, mantener la disciplina, delegar tareas y responsabilidades a su grupo de trabajo, además infundir entusiasmo, energía; ser congruente entre su decir y hacer.

Las características que debe poseer un buen líder para estar acorde con su misión de integración y desarrollo de la empresa son: relaciones públicas, calidad humana y conocimiento de finanzas, sus cualidades son la disposición para aprender, ética, accesibilidad, decisión, deseos de triunfo, energía, confiabilidad, sensatez, modestia, pasión, amabilidad y cortesía.

Como líder debe tener en su actuar roles vitales que deberán ser de:

**Visionario** para descubrir nuevas oportunidades, analizar problemas y obstáculos y desde luego, encontrar soluciones viables para lograr el éxito junto con su empresa, comunicar a su gente nuevas oportunidades, para mejorar su acción actual.

**Emprendedor** para trabajar activamente hacia los objetivos planteados por la empresa en consenso, con el único propósito de hacerlos realidad, mediante un esfuerzo constante con estabilidad y fortaleza, para concretar ideas y proyectos.

**Concertador** para ser capaz de integrar diferentes puntos de vista y conseguir la buena disposición de todos en la empresa y en su entorno, para el logro de las metas del grupo al cual pertenece.



**Equilibrador** porque está siempre atento a la forma en que funcionan cada una de las partes, que tienen que ver con el desarrollo de las metas de cada grupo de trabajo, manteniendo el equilibrio entre todas.

**Innovador** debe imaginar, crear y comunicar nuevas formas de hacer las cosas que planea e introduce cambios, con el propósito de lograr eficientemente las metas que se propone.<sup>30</sup>

El líder debe buscar la unidad para lograr el cambio; la unidad de propósito (que su grupo de trabajo tenga un objetivo común) y de esfuerzo, sumar en vez de restar, logrando en su equipo y su entorno una integrada multiplicación.

El líder se traduce en el ejemplo a seguir, deberá lograr del grupo la acción de la responsabilidad, entendiendo ésta como la capacidad de responder, de dar cuenta cabal hasta el fin y de afrontar el deber.

Para lograr el liderazgo efectivo, debe activar la asociación y la corresponsabilidad, para hacer enlaces y alianzas con miembros de otros grupos, sumar esfuerzos para el cumplimiento de las metas sociales, políticas, humanísticas y así lograr la interdisciplina en trabajos, con los que se investigue y analice la problemática que les rodea, para proyectar soluciones integrales viables de desarrollo, que aseguren a la comunidad empresarial su plena libertad y dignidad, a fin de participar con toda la conciencia en la creación de un orden social más justo y humano. Lo que significa ser responsable de la tarea en la empresa y trabajar con voluntad en unidad, haciendo un esfuerzo adicional para lograr los fines que se persigan.

El líder puede ser generador de beneficio social, ya que su función es coordinar la actividad dentro de la organización, por lo que debe pugnar por el beneficio social buscando alcanzar los más altos índices de productividad, estimular la participación,

para que todos los individuos por igual obtengan la justa y adecuada retribución a sus esfuerzos.

El líder de nuestro tiempo deberá pensar, manejar, inculcar y promover el valor de la honestidad que significa: *integridad, lealtad y justicia*.

El éxito del líder comienza al mantener sus acciones acordes a su manera de pensar comprometido seria y honestamente ante sí mismo, su equipo de trabajo y la sociedad; ya que ahora hay que trabajar el valor ético de la honestidad para lograr la corresponsabilidad y el compromiso, para que la empresa viva libre de acciones, que impidan el verdadero desarrollo sustentable.

La actividad de líder no sólo se debe en términos de *eficacia, eficiencia y economía* o para él de *status, poder y fama*, sino de acuerdo con criterios de moralidad pública y de honestidad ciudadana, en la administración responsable de los recursos (humanos, técnicos, tecnológicos, económicos, materiales y financieros) que se le confían.

El líder deberá motivar y convencer a su equipo, con su calidad: personal, su desarrollo en la empresa, de las acciones que desempeñan y procurar mejorar la calidad de vida para sus seguidores y la sociedad en la que se desenvuelven.

Cualquier objetivo o meta que requiera plantear la empresa, tiene que contener algunos elementos, para llegar a término, estos se deben procurar antes y después de iniciado el proyecto, estos son:

**Una meta común:** Es la compartida por todos los miembros de la empresa. Las metas individuales deben estar encadenadas entre sí y orientadas a colaborar con el

---

<sup>30</sup> MINTZBERG H. "El Proceso Estratégico" Prentice Hall. México 1993. P.48-79

equipo y con del grupo. Esto ocurre cuando las metas del grupo están coordinadas y son claras para todos.<sup>31</sup>

**Administración:** El trabajo en equipo no sucede por la simple razón de haber reunido un grupo. El líder, designado formalmente o aún de manera informal, es quien debe dirigir las actividades, tomar la responsabilidad y tener la autoridad para controlar y guiar los esfuerzos del mismo hacia su meta.

**Organización:** El trabajo en equipo es eficiente cuando está organizado en su conjunto.

**Interdependencia:** Significa que todos los miembros trabajan juntos. Así como en una máquina, si una parte se rompe, no hace su trabajo de manera adecuada o se detiene, el resultado final es que se pierde la eficiencia máxima. Para que un miembro del equipo tenga éxito, todos deben hacer sus propias tareas.

**Productividad:** Cualquier director calificado trata de mantener sus unidades de trabajo a un nivel máximo de productividad, obteniendo la mayor y mejor calidad al costo más bajo. Un equipo debe funcionar por igual.

Hasta ahora hemos destacado habilidades y destrezas ideales en un líder, sin embargo, es necesario considerar que la razón, las habilidades y destrezas son insuficientes para promover un cambio, se requiere el poder, esto es contar con el apoyo de la empresa, de los mandos superiores, el convencimiento y la comprensión de lo que involucra un cambio de actitudes de esta dimensión.

Resumiendo, en el presente capítulo hemos abordado los retos del sector público y paraestatal ante la globalización mundial de la economía, para cumplir la normatividad internacional vigente, relacionada con la protección ambiental y con los

---

<sup>31</sup> MINTZBERG H. "El Proceso Estratégico" Prentice Hall. México 1993. P.5-350

avances en ciencia y tecnología, en plena tercera revolución científica y tecnológica, en ambos aspectos la pieza fundamental es el factor humano, su desarrollo redundará en beneficio de la empresa, de la sociedad y de la nación.

En el capítulo siguiente se pretende poner a consideración del lector alternativas de solución que permitan afrontar al sector público los retos de fin de siglo.

## IV. PROPUESTA

Al realizar una propuesta para mejorar el desempeño de cualquier trabajador, en determinada organización, sector público con base en lo que la presente investigación ha pretendido resumir, es necesario situarnos en el origen de las actitudes personales del trabajador.

Primero es en la familia donde adquirimos nuestros hábitos buenos y malos. Es allí en donde se nos da la primera socialización, que más tarde será la base para nuestro desarrollo en la sociedad, es por eso que no podemos dejar de mencionarla.

El presente trabajo tiene como fin impulsar un cambio en el sentido de responsabilidad del trabajador hacia su institución, que al final se tendrá que traducir en un nuevo rumbo hacia el liderazgo, el cual no es posible entenderlo sin una actitud de servicio y sí se pretende desarrollar ésta en cualquier faceta de nuestras vidas, claro está, que debemos comenzar en la primera socialización, es allí donde se debe inculcar el hábito de servicio ; es lógico que sea más difícil el aceptarlo y entenderlo en la edad adulta.

1. Es por ello que considero necesario y no como un planteamiento fuera de alcance, que se desarrollen programas de difusión para padres de familia con los cuales, por medio de cápsulas en los medios de comunicación al alcance, se inculque a la familia en pro de una participación más activa en la formación de los niños, futuros hombres emprendedores del cambio.

Dicha participación deberá en principio retomar todos aquellos valores éticos y sociales perdidos, encaminándolos todo el tiempo hacia la participación en su formación integral para encontrar al líder que llevamos dentro, en un sentido más claro recuperar todo el espacio del menor, traducido en respeto.

2. Educar hoy en el sentido de forjar hombres y mujeres útiles para la sociedad es un verdadero reto, en la actualidad tenemos grandes adelantos tecnológicos, científicos y la comunicación es un factor cada vez más explotado en el medio educativo, muchos parecemos no darnos cuenta, que las nuevas generaciones se encuentran desorientadas al elegir entre varios caminos a seguir para su propia educación, además de que los padres, quienes deberían tener en sus manos la función educativa, la delegan en la escuela y medios masivos de comunicación, lo cual está afectando negativamente al desorientar a los jóvenes.

Hablar de valores hoy en día causa muchos tipos de reacciones. Hay personas que opinan que éstos se han perdido ; otras lo relacionan automáticamente con religión ; algunas otras están ciertas de que hay una crisis de valores y muchos más desean hacer algo por recuperarlos.

3. En realidad, todos deseamos vivir mejor pero hay mucho de cierto en que estamos pasando por una crisis, sin embargo, esta no se refiere a que ya no haya valores, el problema se enfoca principalmente a que éstos están mal jerarquizados. Es decir, damos prioridad a las realidades materiales sin considerar cuáles de ellas nos conviene más para mejorar como personas. Esto nos lleva a pensar que la educación es el medio por el cual podríamos dar un giro a nuestra actual situación.

4. Además de las campañas encaminadas a los padres de familia, es necesario dar importancia a que el muchacho en su educación primaria, que representa seis años y en la que pasa fuera de su hogar seis horas al día, adquiere valores, infiltrados muchas veces por sus compañeros y amigos a los cuales a su vez les son transmitidos por sus respectivas familias. El profesorado de igual forma tiene suma importancia en los valores del futuro trabajador, es por ello importante que en esos centros educativos se les vaya inculcando el hábito de servicio junto con desarrollo humano, valores humanos, ética y cultura.

5. Para esto es necesario pensar en proyectos institucionales como son programas bien establecidos de desarrollo humano, para todo el sector de educación primaria y éstos deberán ser instrumentados a través de la SEP (Secretaría de Educación Pública) dada la conformación de nuestras instituciones.

Esa sería la plataforma de arranque para todo el sistema educativo, el llevar dentro de sus programas de estudio incluidos esta formación sólida de actitud de servicio a la sociedad mexicana y a la Nación, tanto para nivel primaria, técnico medio, así como nivel profesional.

6. En la industria, la empresa y el sector público, se tendrá que continuar con esta labor la cual debe ser constante y en pos de mejorar su actualización, capacitación en el trabajo y desarrollo como seres humanos íntegros.

7. El área de reclutamiento donde se debe seleccionar al personal que posea la más alta capacitación, en el sentido de actitud positiva ante el trabajo, actitud de servicio hacia la sociedad, aptitud, cortesía y sentido de pertenencia, esto es, identificación con los valores políticos de calidad y misión de la organización en que prestan sus servicios.

8. En el área de recursos humanos se deposita la confianza del primer filtro por el que pasan quienes van a formar parte de la organización, por lo tanto recae en ellos la responsabilidad de buscar los mejores hombres, que cubran los perfiles preestablecidos por dicha organización, está por demás mencionar que se debe buscar una integridad en el área de recursos humanos de nuestras instituciones puesto que a la fecha se dan casos y muy seguidos, que la decisión de contratación estriba en relaciones personales e intereses creados.

Cuando el elemento es depositado en su área de trabajo, no termina allí la labor de recursos humanos, se debe no sólo capacitar en aspectos relacionados con su desempeño, también deberá conocer los objetivos de la institución donde presta sus servicios, involucrarse en las políticas de calidad, la imagen institucional y en relaciones humanas.

9. El mantener los valores propios del trabajador y lograr que haga también suyos los de la organización resulta útil para afianzar y fomentar conceptos como integridad, superación, honestidad, humildad, actitud de servicio, gratitud, pues como hemos visto esta es la base en la que recae nuestra pirámide administrativa. Recordemos que no se puede edificar absolutamente nada si no se cuenta con cimientos sólidos, es común ver como se derrumban Instituciones por la falta de dichos conceptos que a muchos administradores les parecen poco trascendentes hasta que el ausentismo, la falta de entrega en la tarea, la mediocridad, la deshonestidad, la ingratitud y la intolerancia se hacen presentes, entonces la llamamos mafia o corrupción, por consiguiente, como resultados obtenemos baja productividad, baja calidad, robos, fraude en fin la quiebra.

10. Un aspecto muy importante es desarrollar en el personal actitudes y habilidades que les permitan trabajar en equipo, esto en nuestros días es muy indispensable, pues el perfil de los puestos requiere que para desarrollar una tarea se involucren en ella distintos departamentos y equipos de trabajo.

11. Para introducir un cambio en la empresa es pertinente un programa de capacitación que abarque las áreas del conocimiento técnico, involucre aspectos de relaciones humanas, psicología industrial, trabajo en grupo operativo, conceptos de calidad, relacionados con el quehacer del trabajador, pues se busca su compromiso con la organización.



12. Hacia el interior de la organización se debe reconocer la necesidad de cuidar las redes de comunicación tradicionales descendentes, pero sobre todo mejorar las ascendentes y las laterales.

En este aspecto se debe subrayar que la comunicación no se puede descuidar ya que no basta contar con la calidad humana, sin información adecuada pereceríamos como organización, la comunicación es necesaria en las tareas de dirección, coordinación, supervisión inherentes a la misma. En toda empresa, Institución o paraestatal la unidad le permite avanzar hacia sus metas y ésta sólo se logra gracias a la interrelación e interdependencia de sus miembros mediante actos de comunicación.

13. La unidad es parte esencial, es la vacuna que permite sobrevivir crisis económicas, políticas y sociales, es el elemento que en condiciones críticas saca a flote a la Institución. La unión debe ser parte de la base de nuestra pirámide estructural administrativa

Hoy más que nunca resulta necesario señalar la importancia de la comunicación en una organización, esta es posible gracias a los desarrollos tecnológicos en informática, lo cual permite tener acceso, de manera simultánea en varios puntos de la empresa a la misma, de hecho facilita la toma de decisiones, pero también representa una responsabilidad de salvaguardarla (para evitar el espionaje industrial) y que sea real, para que la toma de decisiones resulte eficiente, por ello es necesario inculcar en el personal que tiene acceso a ella ética y compromiso con los objetivos de la misión de la organización a la que pertenecen.

14. Es necesario la preparación de nuevos líderes, pero también es necesario informar y capacitar a los directivos en aspectos humanísticos, sociales y psicológicos que involucra el cambio de actitud que se pretende, para que no sean ellos quienes frenen u obstaculicen el trabajo de éstos.

Lo anterior se justifica pensando en que cuando se inicie el proceso de cambio habrá directivos, jefes de área, supervisores, etcetera., formados con el molde antiguo y habrá que buscar que tomen conciencia de la necesidad del cambio, para que no lo frenen ni obstaculicen, no olvidemos que las actitudes son una respuesta mental que afecta la manera en que una persona apreciará lo que le rodea, es por eso que es preciso poner tras el mismo objetivo a los directivos para poder sembrar en un ambiente laboral sano la semilla del cambio.

Un líder se genera en un clima propicio de trabajo, cuando el trabajador siente que su participación es importante, que su voz es escuchada por los mandos superiores y que puede participar en la toma de decisiones, pero no basta tener la razón y estar motivado, para generar un cambio es necesario tener cierto poder para instrumentarlo, un poder utilizado con responsabilidad, con compromiso hacia la organización en la que se prestan los servicios, con la sociedad mexicana y el medio ambiente legado de nuestras futuras generaciones.

15. En México, ante el desarrollo tecnológico y los compromisos que éste conlleva, es necesario otorgar importancia fundamental al desarrollo humano de la sociedad en su conjunto, estableciendo además nuevas estructuras institucionales, orientadas a la formación complementaria y actualización del trabajador para mejorar su instrucción elemental y capacitación para el trabajo.

Este reto se debe enfocar a través del trabajo en varios sectores de la sociedad y no es labor de un sólo líder.

16. En el sector educativo formal, se deberán implementar acciones que valoren socialmente las actividades de los profesionistas dedicados a la ciencia y a la tecnología ya que debemos crear la riqueza que se va a administrar con un enfoque humanista y cuyo desarrollo sea sustentable desde el punto de vista ecológico, para

esto necesitamos el concurso de administradores, profesionistas, técnicos, científicos, incluso políticos y estadistas trabajando en equipos interdisciplinarios.

17. El Estado por su parte deberá establecer condiciones financieras, jurídicas y reglamentarias indispensables, para que la infraestructura en energía, comunicaciones y transportes sea continuamente mejorada, en función de las necesidades del desarrollo industrial, siempre y cuando este desarrollo sea sustentable desde el punto de vista ecológico.

18. Por otro lado es importante establecer los mecanismos más adecuados para propiciar la difusión de conocimiento de las universidades hacia la industria y la difusión del saber hacer hacia la sociedad. En esta tarea, existe un problema de infraestructura y de una cultura de información a resolver.

19. El establecimiento de redes informáticas y bancos de información de fácil acceso a las empresas, cámaras industriales, sector educativo y de organismos de apoyo financiero de asistencia técnica en normas, legislación ambiental, oferta y demanda tecnológica son las tareas a realizar en los próximos años, para garantizar el desarrollo sustentable de México.

Lo anterior sólo será útil si México cuenta con un nuevo tipo de ciudadano, participativo, consciente de su papel en la sociedad y de la importancia del trabajo que desempeña, con amor a su país y con un respeto absoluto hacia el medio ambiente, pues el tipo de desarrollo que México requiere es además de sustentable, socialmente aceptable.

Como administradores públicos nos compete ser artífices del cambio, en la gama tan amplia de distintos ámbitos administrativos e incluso políticos en los que nos desempeñemos profesionalmente, por esto debemos entender la importancia

estratégica para las organizaciones el desarrollo de todas las capacidades de su personal, ya que este es un valor agregado de las instituciones.

20. Los programas de capacitación tienen un costo, pero la ineficiencia, la indiferencia y las actitudes negativas del trabajador también lo tienen y resulta mayor. En el sector público invertir en capacitación pareciera haber sido las modas sexenales de acuerdo a los plataformas políticas de nuestros gobernantes y cuyos resultados muchas veces se traducen en cursos pequeños intrascendentes, hoy en día son una necesidad, debido a la incorporación de los avances tecnológicos, pero además al descubrir la importancia desde el punto de vista estratégico del ser humano, en las organizaciones invertir en el desarrollo humano repercutirá en todas las facetas del personal, esto es en el ámbito laboral, familiar, social etcétera.

México está cambiando de una sociedad solidaria hacia una sociedad participativa, responsable, comprometida en su quehacer con el desarrollo sustentable socialmente aceptable, nosotros como administradores públicos debemos entender el cambio, participar en él y es más ser catalizadores del mismo.

21. La transformación de las estructuras de la organización exige una administración acorde a las necesidades de nuestro México, en este rubro deben participar todos los sectores del gobierno comenzando por educación, para continuar con programas permanentes de formación, actualización y desarrollo de administradores al interior de las Instituciones, esto nos permitirá enfrentar los retos que se enmarcan en el contexto internacional. Lo anterior permitirá tener un estrecho seguimiento de las metas alcanzadas y los requerimientos de las empresas e Instituciones para alcanzar el anhelado avance que como país en desarrollo requerimos.

22. Con un enfoque administrativo que vincule al trabajador con su empresa utilizando como instrumentos la comunicación fluida permitirá además una

vinculación con los proveedores y consumidores englobando a toda la sociedad como un todo.

23. La productividad necesita del concurso de los recursos humanos, ya que finalmente es el ser humano el que genera el cambio, siendo parte esencial en el proceso del mismo, se tendrá que olvidar el enfoque del ser humano como mano de obra, como uno más de los factores de costo a minimizar y buscar el enfoque de dar al ser humano el valor que le corresponde dentro de una organización.

Se debe hacer énfasis en los recursos humanos cuidando que dentro de la organización existan:

- políticas orientadas a la superación cualitativa de los recursos humanos.
- políticas de capacitación permanente a todos los niveles
- condiciones adecuadas en el lugar de trabajo
- reforzar las comisiones mixtas de seguridad en el trabajo y los comités internos de protección civil y promover el establecimiento de consejos consultivos, que permitan participar a los trabajadores en la toma de decisiones que a ellos les competen.
- condiciones de estímulo al trabajador abriendo para el oportunidades de desarrollo distintas a las tareas rutinarias, que le brinden una satisfacción intrínseca en su trabajo adicional a la satisfacción material.
- revisión y actualización permanente de los esquemas de remuneración para que estos satisfagan las necesidades básicas del trabajador.

## CONCLUSIONES

En la actualidad, prácticamente todas las actividades del ser humano se enmarcan dentro de las organizaciones. La organización es el fenómeno social más representativo de nuestro tiempo y puede definirse como un sistema social donde la acción coordinada y la interrelación de los individuos conduce a la consecución de fines comunes mediante la división del trabajo.

Existen organizaciones formales e informales , en las primeras están presentes la delimitación de funciones, la jerarquización, la delegación de actividades , de responsabilidades, la dirección y los mecanismos de control. La organización informal, que también existe dentro de las formales, propicia la creación de grupos ; en ella se retiene el poder, lo cual incide en la eficiencia y en la productividad.

Hay tres tipos de organizaciones formales : **instituciones, empresas y organismos intermedios**. Las instituciones son sistemas sociales que mediante la utilización de recursos, actúan coordinadamente para lograr los objetivos para los que fueron creadas. Las empresas son unidades económico - sociales que producen bienes y/o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad . Los organismos intermedios son agrupaciones de individuos que tienen como propósito conseguir beneficios y defender los intereses de los integrantes.

Las organizaciones están formadas por seres humanos y su objetivo final es el mejorar la calidad de vida de los seres humanos en su conjunto. Por esto dentro de los recursos que posee una organización (tecnológicos, financieros, económicos, etcétera) es el recurso humano quien juega un papel principal y es el protagonista de la evolución de la organización.

Las funciones administrativas de una organización, constituyen el proceso administrativo y comprenden la planeación, la integración, la dirección y el control. El

administrador público será el eje por el cual se podrán llevar a ejecución los planes con personal eficiente y de calidad para concluir de una forma correcta y en tiempo con las metas y los objetivos del grupo de trabajo y de la Institución o empresa paraestatal en que preste sus servicios, para así poder hablar de una administración eficiente.

El estudio del ambiente laboral permite al administrador, evaluar las fuentes de conflicto dentro de una organización, marca los elementos específicos que hay que cuidar cuando se requiere incorporar un cambio a empresa.

Al comparar el ambiente laboral en el sector público con el del sector privado se encontró que difieren en cuanto a los estilos de liderazgo, redes de comunicación y el valor que se da al ser humano.

En el sector privado se reconsidera el valor de la aportación de los trabajadores para el desarrollo de la empresa, para innovar procesos e incluso crear desarrollos tecnológicos, por lo cual se otorga capacitación al trabajador se les ofrecen conocimientos técnicos, relaciones humanas y trabajos en grupos.

En el sector público el trabajador a veces no es consciente de la importancia de su labor, su trascendencia, los objetivos de su grupo de trabajo, de la institución o empresa en que presta sus servicios ni de los objetivos de ésta, menos aún de las políticas de calidad, por lo que se traduce en su actitud frente al trabajo.

Ante la política de desarrollo sustentable congruente con el Plan Nacional de Desarrollo, el sector público está involucrado en un cambio de administración para la calidad total, la aplicación de la ISO 9 000 e ISO 14 000 y el desarrollo de los recursos humanos que ayude a implementar dicho cambio.

El sector público al incorporar los desarrollos tecnológicos recientes, ha desplazado a muchos trabajadores, pero además requiere personal capacitado, por lo tanto resulta necesario aplicar programas continuos de capacitación para el trabajo, por otro lado las tareas a desarrollar por los empleados poco a poco tienen funciones múltiples, se involucran varios departamentos antes no relacionados, por lo que es necesario mejorar la comunicación dentro de la organización y desarrollar también el aspecto humano del trabajador para que pueda, no sólo comunicarse sino trabajar en equipo.

El administrador público debe estar consciente de que México requiere líderes que en el sector público sean agentes del cambio hacia la calidad total, verdaderos catalizadores del Desarrollo Sustentable meta común de la humanidad.

Un líder no se fabrica, no surge de la nada, es sólo un trabajador consciente de su papel social en la organización, que ha decidido aportar su esfuerzo a ésta superándose a través del conocimiento, del cambio de actitudes y del desarrollo humano para lograr desempeñar mejor su puesto de trabajo.

El trabajo de un líder no basta para que un cambio sea factible dentro de una organización, es necesario que los directivos de las Instituciones Públicas y Paraestatales conscientes de las necesidades para el desarrollo de las mismas, otorguen su confianza y voluntad política a los líderes de las mismas para avanzar en el sentido de la calidad total en la Administración Pública.

El trabajo no debe ser visto como obligación, sino como una oportunidad para desarrollar todo el potencial que cualquier ser humano posee. En el sector público es necesario que se reconozca la importancia del ser humano y se le otorgue la oportunidad de desarrollo dentro del mismo para que a su vez él se comprometa con la organización.



Es necesario motivar al trabajador para que este cambie su actitud ante el trabajo y se comprometa realmente con los objetivos de la institución en que presta sus servicios, con las políticas de calidad de la misma y con los objetivos de su grupo de trabajo, para lo cual es necesario mejorar la comunicación dentro de las Instituciones del sector público.

En el sector público es urgente un cambio en el trabajador, debe tener una actitud de servicio, la capacidad de relacionarse con su grupo de trabajo y de trabajar en equipo. Para lograr esto es pertinente un programa de capacitación en áreas humanísticas, relaciones públicas, trabajo en grupo, liderazgo, valores humanos, ética profesional y actitud de servicio.

En el sector público resulta indispensable revalorar el aporte del trabajador a la consecución de los objetivos de la organización, hacer al trabajador partícipe de las decisiones que se toman en ésta, desarrollar un sentido de pertenencia a la Institución en que prestan sus servicios para mejorar su actitud ante el trabajo y desarrollar una actitud de servicio hacia la sociedad mexicana a la que pertenece y finalmente a México. Recordemos que los Administradores Públicos son en esencia servidores públicos y que los objetivos de éstos no pueden estar encima de servir a la Nación.

## BIBLIOGRAFIA

### LIBROS :

ABELL , D.F. - *Defining the Business.*- Prentice Hall- U.S.A. 1980.

BONILLA G.C. - *La comunicación, función básica de las relaciones públicas* - . Trillas - México 1994.

BROWN, J.A.C. - *La psicología social en la industria* - F.C.E.- México, 1990.

COPERMAN, G.H. - *The role of the Managing* - Business Publications - U.S.A. 1963.

CARTWRIGHT, D. Zander A. - *Dinámica de grupos. Investigación y teoría* - Trillas - México 1992.

CORNEJO, M.A.- *Tiempos de competir* - Grad - México, 1993.

DRUCKER, P.F. - *La Gerencia Efectiva* - Hermes - México, 1984.

EPSTEIN, E.M. - *The Corporation in American Politics* - Prentice Hall - U.S.A. 1969.

ENGELS F. - *El papel del trabajo. Dialéctica de la naturaleza.* - Grijalbo - México 1984.

KARRAS, C.L. - *Negociación Efectiva* - Karras - México 1993.

KUHN, T. - *La Estructura Científica Revolucionaria* - Universidad de Chicago- U.S.A. 1970.

MAQUIAVELO, N. - *El príncipe* - Librería Moderna - México 1950.

MENDEZ, J.S. Zorrilla S. Monroy F. - *Dinámica social de las organizaciones* - Mc. Graw Hill - México 1995.

MURIEL M.L. - *Comunicación institucional* -CIESPAL México 1990.

MINTZBERG, H. Quinn J.B. - *El Proceso Estratégico* - Prentice Hall - U.S.A.1991.

MYERS, D.G. - *Psicología social* - Mc Graw Hill - México 1995.

RODARTE F. - *La empresa y sus relaciones públicas* - Trillas - México 1990.

**NORMAS OFICIALES MEXICANAS :**

NMX-CC-001 :1995 IMNC (ISO 8 402 :1994) Comité Técnico Nacional de Normalización de Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL).

NMX-CC-002 :1995 IMNC (ISO 9 001 :1994) COTENNSISCAL

NMX-CC-003 :1995 IMNC (ISO 9 002 :1994) COTENNSISCAL

NMX-CC-004 :1995 IMNC (ISO 9 003 :1994) COTENNSISCAL

NMX-CC-005 :1995 IMNC (ISO 9 004 :1994) COTENNSISCAL

Norma IRAM 29003 1994 Calidad del medio ambiente. Sistemas de gestión ambiental (ISO 14 000) - Instituto Argentino de Racionalización de Materiales.- Argentina1995.