



**UNIVERSIDAD DE
SOTAVENTO, A.C.**



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**"MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO PRESTADO POR
LOS FUNCIONARIOS Y SERVIDORES PÚBLICOS DE LAS
DEPENDENCIAS GUBERNAMENTALES EN LA CIUDAD
DE COATZACOALCOS"**

TESIS PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

WENDY CINTHIA IXTEPAN LEDEZMA

ASESOR DE TESIS:

LIC. JUAN CARLOS PALMA MOLINA

COATZACOALCOS, VERACRUZ ENERO 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatoria

Por los consejos tan oportunos y llenos de certeza en los momentos de desánimo, por que me impulsaron a aspirar a un nivel de preparación profesional y a no desistir de ello, por que he me han enseñado que los deseos, metas y objetivos se alcanzan luchando con dedicación, tesón y constancia. A ti por la firmeza en tus palabras y por no permitir que me apartara de mis responsabilidades, por el esfuerzo que día con día llevas a cabo y por hacer todo lo posible para que continuara con mis estudios. A ti por contagiarme de ánimo y por consentirme, dejando claro que soy yo la única responsable de mis actos, por apoyarme en situaciones difíciles y por todo tu cariño, por estar presente cuando más te he necesitado, por alentarme a la superación, por tu dedicación y por que me has enseñado a seguir luchando. Por su apoyo incondicional, por que valoro en demasía todos sus esfuerzos y por que gracias a ustedes culmino mis estudios con la presentación de mi tesis. Dedicada a ustedes con cariño y agradecimiento:

A mis padres

Agradecimientos

Con estas breves palabras expreso el enorme agradecimiento que le tengo, por su actitud de compromiso, por su atención, su paciencia y por el tiempo dedicado al asesoramiento para la elaboración de mi tesis. Gracias a usted tuve la plena convicción de hacerla realidad y por que sin duda sé también que, no habría sido posible sin sus conocimientos y claras explicaciones. Por que estoy convencida que, con su apoyo he tenido la confianza de escribir cada una de estas páginas, por todo esto, gracias.

A mi asesor de tesis:

Lic. Juan Carlos Palma Molina

No puedo demostrarte de otra forma mi más sincera gratitud, por el apoyo desinteresado que me brindaste, por toda la ayuda que estuvo a tu alcance y que me proporcionaste, que en gran medida fue muy útil para la elaboración de esta tesis, por tu enorme contribución, gracias.

A mi cuñada:

Lic. Martha Juárez Antonio

Índice de contenido

	Págs.
Introducción	1
Capítulo 1 Aspectos Generales	
1.1 Planteamiento del problema	6
1.2 Supuestos teóricos	8
1.2.1 Variable dependiente.....	9
1.2.2 Variables independientes.....	9
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo general.....	10
1.3.2 Objetivos específicos.....	10
1.4 Importancia del estudio	10
1.5 Limitaciones de la investigación	11
Capítulo 2 El marco en que se desenvuelven los Funcionarios y Servidores Públicos	
2.1 Antecedentes históricos de la Administración Pública en México	13
2.1.1 El imperio azteca.....	13
2.2.2 La época de la colonia.....	14
2.2.3 El México independiente.....	15
2.1.4 La época de la reforma.....	15
2.1.5 El servicio público en el porfiriato.....	16
2.2 La Administración Pública: un enfoque de conceptos	16
2.3 Aspectos legales dentro de la Administración Pública	22
2.3.1 Secretaría de la Función Pública.....	22

2.3.2	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.....	23
2.3.2.1	Sanciones administrativas.....	23
2.3.2.2	Sanciones penales.....	23
2.3.2.3	Juicio político.....	24
2.3.3	Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Veracruz de Ignacio de la Llave.....	24
2.3.4	Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz-Llave.....	26
2.3.5	Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.....	27
2.3.5.1	Responsabilidades administrativas.....	27
2.3.5.2	Sanciones administrativas.....	28
2.3.5.3	Acciones preventivas para garantizar el adecuado ejercicio del servicio público.....	29
2.3.6	Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Veracruz-Llave.....	30
2.3.6.1	Causas de juicio político.....	30
2.3.6.2	Responsabilidades administrativas.....	30
2.3.6.3	Sanciones administrativas.....	31
2.4	Entorno de la Administración Pública en México.....	32
2.4.1	Estructura de la administración pública.....	32
2.4.2	El servicio y la gestión gubernamental.....	33
2.4.3	La motivación laboral.....	36
2.4.3.1	Principales teorías de la motivación.....	37
2.4.3.1.1	Teoría de la jerarquía de las necesidades.....	37
2.4.3.1.2	Teoría de la motivación e higiene.....	38
2.4.3.1.3	Teoría X y teoría Y.....	39
2.4.3.1.4	Teoría de McClelland.....	40
2.4.4	Incentivos, como medios de motivación.....	40
2.4.5	La capacitación.....	41
2.4.5.1	Propósito de la capacitación.....	42
2.4.5.2	El proceso de la capacitación.....	42
2.4.5.2.1	Situación deseada y situación actual.....	42
2.4.5.2.2	Análisis de opciones.....	43
2.4.5.3	Principios fundamentales del proceso de capacitación	44

Capítulo 3	Investigación del servicio que proporcionan los Funcionarios y Servidores Públicos en Coatzacoalcos	
3.1	Tipo de investigación.....	46
3.2	Procedimiento de la investigación.....	47
Capítulo 4	Análisis de resultados	
4.1	El servicio de las dependencias públicas.....	50
4.2	Los Funcionarios y Servidores Públicos.....	52
Capítulo 5	Conclusiones y recomendaciones	
5.1	Conclusiones de la investigación realizada.....	57
5.2	Recomendaciones a las futuras tesis.....	59
5.3	Propuesta a la Administración Pública de Coatzacoalcos.....	60
Anexos		
I	Gráficos.....	66
II	Formato de encuestas para usuarios.....	83
III	Formato de entrevistas para funcionarios y servidores públicos.....	85
	Referencias bibliográficas.....	88

Introducción

La administración pública ha estado presente durante mucho tiempo en el entorno de cualquier nación, estado o municipio, éstos y el ambiente público seguirán de la mano en todo momento, aunque en sus principios no haya estado tan estructurada como en la actualidad, sabemos que la administración pública en México se ha desarrollado en base a situaciones indeseadas y que no producen en ella los resultados esperados para lograr una nueva gestión pública, por lo que limita su desarrollo y progreso.

Es un hecho que a medida que la sociedad demanda mejores servicios proporcionados por los funcionarios y servidores públicos, crece la necesidad de plantear la renovación de la administración pública y seguir de cerca todo lo que lleva implícito el plan de mejoras, como, la preparación de sus empleados y la atención que éstos otorgan a los usuarios. La capacidad de todo lo que integra al ámbito gubernativo a través de los años se va convirtiendo en un elemento clave para obtener el éxito deseado. La teoría referida a la administración pública es fundamental para poder realizar estudios relacionados con el comportamiento y la forma de actuar de las personas que están a cargo de un puesto público ya que existe una correlación estrecha entre las necesidades de la ciudadanía y la estructuración de la función pública. En México, la administración pública trata de construir una nueva organización, está intentando mejorar los servicios que proporciona.

La presente tesis titulada “Mejoramiento en el servicio prestado por los funcionarios y servidores públicos de las dependencias gubernamentales en la ciudad de Coahuila de Zaragoza”, tiene como principal objetivo dar a conocer aquellos factores que influyen en el servicio prestado por los empleados públicos y también en su desempeño. La investigación se basa en las dependencias de servicios públicos consideradas con la mayor asistencia de usuarios tales como: el Ministerio Público, SHCP, PEMEX, IMSS, CFE, el Heroico Ayuntamiento de Coahuila de Zaragoza, PGR, SEP, INFONAVIT, IFE y CMAS. El estudio llevado a cabo y los resultados obtenidos han servido para delimitar en el contexto laboral, que el tipo de

administración pública practicada hasta nuestros días, se realiza siguiendo patrones establecidos por la monotonía y la costumbre, por tanto, no se ha alcanzado la máxima calidad en los servicios y la satisfacción de los usuarios.

Por lo anterior, se presenta de manera clara y comprensible dentro de lo posible, los datos recopilados y la indagación llevada a cabo durante el desarrollo de la tesis, de tal forma que para el desarrollo benéfico del servicio público se obtengan los resultados precisos e indispensables para determinar los factores iniciales del problema y a partir de ello continuar con las partes restantes del estudio.

Para efectos de la presentación del marco teórico se establecen los antecedentes históricos de la administración pública en México. El estudio de su desarrollo en ésta investigación, comienza con las civilizaciones antiguas que proporcionan una visión clara de la evolución respecto a la organización y las características de cada época, así como los procedimientos adoptados por los gobernantes durante su poder.

Con la finalidad de permitir a los lectores comprender adecuadamente el tema tratado, se describen una serie de conceptos y definiciones respecto a la administración pública y la metodología en la cual está fundamentada la investigación, intentando mediante éste apartado que el tema sea captado de la mejor forma y así abordar el tema posteriormente.

La administración pública ha estado sujeta al cumplimiento de leyes que norman su desarrollo, así como el comportamiento de los funcionarios y servidores públicos, buscando en todo momento regir a las dependencias gubernamentales con apego a las disposiciones legales, enmarcado en un entorno de verdadera confianza y dando paso al buen desempeño de las funciones de gobierno. Dentro de los aspectos legales, menciono a la Secretaría de la Función Pública, la cual tiene como objetivo principal dar transparencia a la gestión pública y lograr la participación de la sociedad, así como también controlar, detectar y sancionar las prácticas de corrupción e impunidad. De igual forma son señalados los lineamientos dentro de los cuales deben actuar los funcionarios y servidores públicos con respecto a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la que corresponde al estado de Veracruz, entre otras leyes al respecto.

La estructura de la administración pública en México se realizó de acuerdo a las divisiones de ésta ya sean como órganos autónomos, centralizados, descentralizados o paraestatales, a manera de entender la función de cada una de las dependencias dentro de la administración pública y su razón de ser, de tal forma que se pueda dar a conocer y establecer con un carácter simple el ejercicio de los órganos tendientes a la atención ciudadana.

Específicamente dentro del apartado que se refiere al entorno de la administración pública, se abordan los puntos de vista y el enfoque que dan algunos autores como Álvaro Rodríguez y Francisco Moyado respecto al tema y que han contribuido considerablemente en el país con sus diferentes obras. Se hace mención de las principales teorías de la motivación en virtud de que es la base primordial en la que se apoya la tesis y en la que también se piensa, influye significativamente en el desempeño de los funcionarios y servidores públicos, estas teorías describen ampliamente las situaciones ante las cuales el individuo puede sentirse motivado a realizar ciertos actos, siempre en beneficio y con intereses propios, así como los incentivos y la capacitación, que en toda organización resulta de gran ayuda para incrementar la calidad de los servicios prestados.

En lo que se refiere a la investigación realizada, señalo el tipo de exploración aplicada, que con base en cuestionarios hechos a funcionarios y servidores públicos logré determinar los grados de motivación que les proporcionan en sus lugares de trabajo y mediante el sondeo realizado entre los usuarios, pude conocer la situación en la que se encuentran las dependencias gubernamentales y la preparación con la que cuentan sus empleados.

Esto representa ciertamente una perspectiva hacia donde deben dirigirse las nuevas gestiones para el logro de la máxima satisfacción de los usuarios y que el gobierno pueda posicionar sus servicios como ejemplo de esfuerzos deseados y de visión hacia la mejora continua.

Por otra parte de acuerdo con los resultados obtenidos mediante la exploración llevada a cabo se establece que el servicio público gubernamental esta en vías de mejoramiento, aunque falta aún mayor voluntad para obtener el cambio anhelado y cuya responsabilidad radique principalmente en el compromiso de atender con honestidad, preparación y actitud de servicio a la población. Con el proceso de la indagación y conforme a mis propias

percepciones proporciono las conclusiones de la comparación entre la estimación del problema y la realidad de las circunstancias.

De acuerdo con las limitaciones de la tesis hago una serie de recomendaciones para las que sean planteadas en el futuro, describo brevemente las opciones que tienen los estudiantes para desarrollar su tesis con mayor profundidad y obtener datos lo suficientemente variados para enriquecer notablemente el tema.

Por último concluyo con una propuesta a la administración pública que tiene como intención contribuir a la preparación de los funcionarios y servidores públicos en su ámbito laboral, que puede servir de utilidad en cualquier dependencia pública y que las autoridades del mismo sector pueden aplicar en el momento que crean conveniente.

Capítulo 1

Aspectos generales

- Planteamiento del problema
- Supuestos teóricos
- Objetivos
- Importancia del estudio
- Limitaciones de la investigación

Capítulo 1

Aspectos Generales

1.1 Planteamiento del problema

Hoy en día el incremento de la población y sus exigencias van apresuradamente en aumento, observo que los servicios gubernamentales son inadecuados e inaceptables.

La ciudad de Coatzacoalcos carece de un servicio digno que satisfaga las necesidades de los usuarios quienes merecen un trato propio de quienes fungen como funcionarios y servidores públicos, en las distintas instituciones y dependencias que integran el sector gubernamental; en la localidad, restan importancia a la atención cordial hacia el cliente, no mejoran los tediosos procedimientos, que traen implícitos problemas como considerables pérdidas de tiempo, debiendo asistir anticipadamente y con una gran disposición para soportar la pésima actitud con la que desempeñan sus labores dichos burócratas.

En la medida de los tiempos cambiantes los servicios del gobierno son cada vez más deficientes, los prestadores de éste se muestran indispuestos a realizar con dedicación sus tareas correspondientes, actúan con bajo nivel de profesionalismo por lo que incitan a que la imagen que se tiene de ellos poco a poco sea aún más penosa y deplorable e incluso ocasiona que se generalice para todos los individuos que laboran en éste sector.

En efecto, resulta difícil acudir a un sitio en el que no existe un ambiente de amabilidad y cordialidad, un lugar en donde el principal factor es la apatía, que en combinación con la casi nula preparación profesional y capacitación desencadena un servicio ineficaz y negligente, lo que produce en los usuarios contrariedades y disgustos persistentes, quienes demandan un servicio de calidad con apego a la ley pero sobre todo con gestiones prontas sin requerimientos inútiles. Las malas actitudes y los servicios deficientes solo conducen a situaciones infructíferas entre servidores y usuarios.

Frecuentemente, la mayoría de los funcionarios públicos adoptan una posición negativa y no proporcionan la información precisa para solucionar problemas en relación al servicio

Mejoramiento en el servicio prestado...

solicitado. Actualmente persiste una vergonzosa realidad en la que solo se consiguen resultados si se cuenta con “influencias” o se hallan de por medio significativas “aportaciones económicas” hechas al funcionario o servidor público, para que entonces en el mismo instante su labor se convierta en la mejor, con excelentes atenciones y sin gestiones engorrosas que hacen que el usuario tome la decisión de cruzar la estrecha línea entre un servicio indiferente de mala calidad y un servicio “corrupto” de la mejor calidad, que contribuye al incremento de funcionarios motivados a trabajar por incentivos ilícitos ya que de otra forma olvidan trabajar con actitud de servicio a la ciudadanía.

Los asuntos mayormente denunciados en la ciudad de Coatzacoalcos son causados por negligencia médica y abuso de autoridad, en la primera situación no se proporciona atención inmediata y oportuna aún cuando se poseen equipos modernos y de alta tecnología para evitar atenciones precarias de salud, en cuantiosos casos de salud pública el personal priva a los enfermos de tener una posible recuperación y abusan de su ignorancia, todo como consecuencia de la condición humilde de los usuarios, ocultan información y les niegan la oportunidad de recibir atención médica de calidad, aunque solo en ciertos casos son escuchados presionando al personal, solicitando el apoyo de distintos organismos para que a través de ellos se exija a los médicos y colaboradores a ofrecer servicios oportunos. Esta cadena de irregularidades prevalece a pesar de las acusaciones ante medios de comunicación y las autoridades correspondientes, que aplican las medidas correctivas necesarias destituyendo de su cargo a quienes resulten culpables, el problema no es resuelto en su totalidad, las molestias continúan al reubicar en otro puesto al funcionario o servidor público sin combatir la problemática, corrigen una mala actuación pero no castigan o suspenden en forma definitiva a quien causó un perjuicio severo que en variadas ocasiones son irreversibles a la sociedad.

Otro punto no menos importante que el antes tratado es el abuso de autoridad, incesantemente la población es extorsionada por los servidores públicos aprovechándose de su poder para cometer ilícitos, causando inconformidades en las personas afectadas. Es común que se actúe en contra de la ley y que se violen los reglamentos establecidos así como los derechos humanos, tales actos indebidos son cometidos en complicidad con altos mandos que están perfectamente enterados de lo que sucede pero que permiten que siga ocurriendo, estafando de manera desmedida a los que caen en sus manos.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Surge entonces una interrogante: ¿Qué tipo de factores de actitud y de desempeño influyen en la prestación de los servicios de los funcionarios públicos de la ciudad de Coatzacoalcos?

1.2 Supuestos teóricos

Desde hace muchos años en nuestro país los funcionarios y servidores gubernamentales, específicamente los empleados de las dependencias de la ciudad de Coatzacoalcos, muestran baja eficiencia en el desempeño de su trabajo. Durante el transcurso de éste tiempo, han ido surgiendo en los empleados actitudes negativas que provocan baja calidad en el servicio, lo que se traduce en una pésima atención y un trato poco cordial hacia los usuarios.

La prestación de un servicio deficiente impide la satisfacción de las necesidades de los usuarios que acuden a las dependencias gubernamentales y frena también el avance por lograr mejoras en el sector público. En los casos en donde la problemática es mayor produce en los funcionarios apatía y desinterés por sus actividades laborales e incluso provoca actos de corrupción.

Los funcionarios públicos que muestran actitudes negativas son individuos que constantemente están expuestos a la realización de un número de trámites inciertos y a grandes concentraciones de usuarios con diferentes tipos de personalidad, vinculados a largas jornadas laborales, bajos salarios, ambientes cambiantes de trabajo, capacitación insuficiente y escasa motivación.

Mientras trabajan en sus respectivas funciones, los servidores públicos presentan tensión y variados grados de estrés que poco a poco van deteriorando la calidad de vida de éstos, que imposibilita la prestación de un servicio eficiente y satisfactorio.

Por todo lo anterior, la hipótesis que se deduce del presente tema de investigación es la siguiente:

Mejoramiento en el servicio prestado...

La actitud negativa y la prestación de servicios deficientes de los funcionarios públicos, pueden ser el resultado de la escasa capacitación y motivación, así como de la falta de interés en las actividades que deben realizar.

1.2.1 Variable dependiente

Considerando la hipótesis señalada anteriormente, se desprenden las siguientes variables dependientes:

- a) Actitud negativa: El funcionario público presta poca atención e importancia a sus actividades laborales y se muestra indispuesto a otorgar la ayuda necesaria a los usuarios, impidiendo que los problemas de éstos sean resueltos con prontitud.
- b) Prestación de servicios deficientes: Existe poca calidad en ellos, los trámites son tardados y el trato de los funcionarios hacia los usuarios es incorrecto causando incluso problemas entre ambos.

1.2.2 Variables independientes

Las variables independientes derivadas del supuesto teórico (hipótesis) se enuncian a continuación:

- a) Escasa capacitación: En las dependencias gubernamentales los puestos son designados en muchas ocasiones a personas que no cuentan con la preparación adecuada y las instituciones no se preocupan por capacitar de forma constante a sus empleados fomentando así la baja productividad.
- b) Baja motivación: Los servidores públicos no son motivados a realizar su trabajo con entusiasmo y efectividad por lo que trae como consecuencia que sean aceptadas las llamadas “mordidas” para realizar muy bien su trabajo.

Mejoramiento en el servicio prestado...

- c) Salarios bajos: La mala economía limita en muchos aspectos al empleado, produciendo que busque otros medios para obtener mayor solvencia económica, al no recibir un salario bien remunerado, suficiente para cubrir cada una de sus necesidades.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Conocer el ambiente laboral y los factores que influyen en la prestación del servicio de los funcionarios públicos para determinar el tipo de problemas motivacionales que hace que dichas personas adopten una actitud poco servicial.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Conocer el ambiente laboral en el que se desempeñan los funcionarios y servidores públicos, lo cual resulta un factor clave en la prestación de un servicio.
2. Determinar el tipo de problemas motivacionales que hace que los funcionarios y servidores públicos adopten una mala actitud y posteriormente convertirlos en mejoras.
3. Indagar el tipo de capacitación que reciben los funcionarios y servidores gubernamentales para la prestación de servicios.

1.4 Importancia del estudio

La importancia de la investigación abordada en la presente tesis radica en una imperiosa necesidad de determinar y dar a conocer los factores claves con los cuales es posible tratar de controlar de manera eficaz la actitud y el desempeño de los funcionarios públicos en la

Mejoramiento en el servicio prestado...

ciudad de Coatzacoalcos, permitirá establecer la forma de aumentar la productividad en tales dependencias y contribuir al mejoramiento de la posición en la que se encuentran desde hace muchos años los servicios públicos. Se definirán las motivaciones para la prestación de un servicio digno, haciendo que las actividades se realicen con agrado y dedicación, incrementando el nivel de profesionalismo que ayude a corregir la imagen de las dependencias públicas y de quienes ahí laboran, creando en un ambiente laboral amable y cordial reflejado en la atención a los clientes quienes desde luego resultarán mayormente beneficiados, reduciendo considerablemente las constantes quejas y molestias.

1.5 Limitaciones de la investigación

La indagación establece la delimitación del tema solo en las dependencias gubernamentales de la ciudad de Coatzacoalcos, dirigida específicamente a la actuación de los funcionarios y servidores públicos. En dichas dependencias se pueden conocer ampliamente los motivos del desempeño de éstos, por lo que no se trata de erradicar el problema en todo el ámbito empresarial ya que no resulta posible establecer cada una de las situaciones que se presentan en los diferentes niveles organizacionales y los distintos giros comerciales.

Capítulo 2

El marco en que se desenvuelven los Funcionarios y Servidores Públicos

- **Antecedentes históricos de la administración pública en México**
- **La Administración Pública: un enfoque de conceptos**
- **Aspectos legales dentro de la Administración Pública**
- **Entorno de la Administración Pública en México**

Capítulo 2.

El marco en que se desenvuelven los Funcionarios y Servidores Públicos

2.1 Antecedentes históricos de la Administración Pública en México

México es un país en vías de desarrollo debido a que todavía no ha logrado el fortalecimiento necesario en los sectores social, económico y político que le proporcionarían definitivamente mayores beneficios.

La administración pública ha estado sometida a través de los años a un cambio evolutivo y se ha adaptado a la condición de cada período por el que ha atravesado, sujeta siempre a un proceso de perfeccionamiento.

2.1.1 El imperio azteca

En la organización social de los aztecas se observaban tres clases: los nobles, a los cuales les correspondía principalmente administrar al Estado y la religión, pero también eran quienes encabezaban las guerras y cobraban tributos, que hoy conocemos comúnmente como impuestos, aplicados a los pueblos sometidos.

Los aztecas se dedicaron a la agricultura y como no contaban con una extensión amplia de tierra tuvieron la necesidad de distribuirla, dando origen a la propiedad colectiva, particular y pública. El concepto administrador y ejecutor se le asignaba a la persona que tenía como facultades la gestión y el control económico¹.

¹ SOLALINDE, Juan. “*La Administración Pública en México*”. Documento en línea, 1996. <http://www.universidadabierta.edu.mx>. Consultado el 28 de Marzo de 2006.

Mejoramiento en el servicio prestado...

En Tenochtitlán el régimen político se integraba de instituciones religiosas, militares y administrativas, que evolucionaban constantemente, actuaban con fiel observancia de sus leyes mediante una impecable, eficiente y honesta actuación de todo el proceso gubernamental y administrativo.

Puede notarse que, en la época de los aztecas se consideraban importantes para la selección de cualquier servidor público, tener las siguientes características personales: espíritu de servicio, honestidad, capacidad física e intelectual para el puesto a desempeñar, no tener vicios y un interés por el mejoramiento de la comunidad². Tales cualidades evidencian una sociedad mexicana de excelencia, que les permitía tener el personal apto para servir dentro de la administración pública.

2.1.2 La época de la colonia

En el transcurso de la época colonial la administración pública se caracterizó por la explotación de los recursos humanos y naturales de la Nueva España, por parte de los conquistadores.

Ocurrieron grandes cambios durante el presente periodo, como la división de autoridad, debido a que ya no solo correspondía al rey la toma de decisiones. Además también se originó una gran separación de funciones, dando lugar a que existieran diferentes subdivisiones dentro del mismo ramo para la atención de distintos asuntos. Otras formas de control que se suscitaron en el periodo colonial fueron los siguientes:

La residencia; ésta era una especie de juicio público que se efectuaba con la finalidad de conocer si un funcionario que dejaba su puesto había cumplido con sus deberes y tareas de modo satisfactorio y en forma honesta [...]. La visita; ésta era una investigación administrativa especial realizada por un funcionario designado exclusivamente para practicarla. Teóricamente la visita se realizaba en secreto y se investigaba sin carácter judicial a raíz de una queja o supuestas quejas. Inventario de bienes; se les exigía a los funcionarios que antes de tomar un puesto informaran en forma escrita de todas las propiedades con las que contaban, así como depositar una fianza y si se descubría con el tiempo un mal manejo, la fianza servía para indemnizar las pérdidas³.

² CONTRERAS, José. “*Servicio Profesional de Carrera*”. Documento en línea, 2004. Revisado el 22 de Noviembre de 2005. <http://www.miaulavirtual.com.mx>. Consultado el 28 de Marzo de 2006.

³ SOLALINDE, Juan. *op. cit.*

Mejoramiento en el servicio prestado...

Cabe mencionar que los hechos ocurridos durante las épocas anteriores, no tienen gran relevancia dentro de la historia de la administración pública, puesto que los antecedentes que han repercutido directamente en la actualidad se suscitaron a partir de la consumación de la independencia en 1821.

2.1.3 El México independiente

Durante la guerra y lucha por la independencia resultaba imposible llevar a cabo una organización de personal y no se contaba con sistemas sólidos de administración, por lo que no existían métodos por los cuales pudieran elegirse a los servidores públicos y se carecía de un sistema formal de capacitación, así como de una clasificación de puestos, aunque se iniciaban ya los intentos del establecimiento de ésta última.

Como consecuencia de la publicación del acta de Independencia, se consideraron totalmente inexistentes los vínculos entre México y España, pronunciando así la emancipación de nuestro país respecto a los españoles, quedando asentado en dicho documento que: “[...] En lo sucesivo no mantendrá otra unión que la de una amistad estrecha en los términos que prescribieron los tratados”⁴. A partir de lo anterior se produjo un cambio gradual en las actividades económicas y políticas de nuestro país y en la estructura social. Las actividades productivas se volvieron cada vez más importantes y complejas, naciendo así la necesidad de establecer normas legales que regularan la actividad administrativa.

2.1.4 La época de la reforma

Es al presidente Benito Juárez García a quien se le deben los inicios de la reestructuración de la administración pública y el establecimiento de la sistematización de puestos, fue éste notable personaje quien también luchó por establecer orden y racionalidad a la función pública. El principal objetivo de su gobierno fue llevar a cabo una reforma administrativa, intentando lograrlo mediante la restauración de la hacienda pública.

⁴ TENA, Felipe. “*Biblioteca Jurídica Virtual*”. Documento en línea, 1970. <http://www.bibliojuridica.org>. Consultado el 28 de Marzo de 2006.

Mejoramiento en el servicio prestado...

2.1.5 El servicio público en el porfiriato

En la época de Porfirio Díaz el servicio público era llevado a través de un sistema de “amigos” en el cual los gobernadores estaban ligados al presidente, los jefes políticos a los gobernadores y los presidentes municipales a los jefes. Porfirio Díaz estableció la carrera de empleados en la Escuela de Contaduría y Administración que deberían cursar los aspirantes a empleos públicos⁵.

Durante el mandato de Díaz, la administración pública tuvo un alto desarrollo, principalmente en la reorganización hacendaria. Surgió y se estableció la Junta Consultiva de Crédito Público y la Dirección de Deuda Pública y para coordinar las diligencias de recaudación de impuestos se constituyó el Consejo Hacendario que junto con la federación y los Estados realizaron las actividades mencionadas.

2.2 La Administración Pública: un enfoque de conceptos

El término *administración* se deriva de la etimología administrativa “onis” y su significado se refiere a la acción de administrar, conjuntamente se origina del verbo latino *administrare* conceptualizado como ejercer el gobierno, la autoridad o mando, en un determinado lugar y sobre ciertas personas.

Por *público* puede entenderse que es un término aplicado al mando, gobierno y autoridad ejercidas para llevar a cabo actividades; es contrario a lo privado⁶.

La administración pública tiene dos connotaciones: una referida al conjunto de actividades que desarrolla el estado y otra, al conjunto de órganos que cumplen con las tareas de administración.

¿Qué se entiende entonces por Administración Pública? Puede definirse como “El conjunto de órganos a través de los cuales, el Estado realiza actividades para satisfacer las

⁵ CONTRERAS, José. *op. cit.*

⁶ Real Academia Española. 1992. “*Diccionario de la Lengua Española*”. Madrid: Espasa-Calpe. pp. 44 y 1687.

Mejoramiento en el servicio prestado...

necesidades generales que constituyen el objeto de los servicios públicos, las cuales se desarrollan de manera permanente, continua y siempre de acuerdo con el interés público”⁷. Es de ésta forma como el Estado logra su objetivo, encomendando la realización de ciertas actividades a distintos órganos que pueden ser centralizados, descentralizados o paraestatal e incluso autónomos.

Se habla del Estado debido a que la administración pública forma parte de éste y es a través del cual el gobierno ejerce acción. Actualmente la administración pública es concebida en forma más amplia, ya no está limitada a las ideas del pasado, en donde era comprendida solo como actos de aplicación del poder sobre los más desprotegidos. En los tiempos actuales puedo darme cuenta que se requieren conocimientos y esfuerzos variados, para que realmente funcione y contribuya al desarrollo del Estado, el cual es el protagonista del desarrollo de una ciudad.

El concepto Estado tiene diversos significados, en lo que concierne al tema estudiado, cito algunos de ellos:

“Conjunto de los órganos del gobierno de un país soberano”; “Territorio de cada país independiente” y “País o dominio de un príncipe o señor feudal”.

La definición que proporciono de *Estado* es la siguiente: “Es la porción de territorio cuyos habitantes se manejan con leyes propias, pero están sometidos en ciertos asuntos a las decisiones de un gobierno común”⁸.

Puedo decir entonces que la administración pública es primordialmente una labor de distintas dependencias que se encargan de realizar los trámites públicos que les ha asignado el gobierno.

Para que toda empresa funcione adecuadamente se deben asignar personas a las cuales se les otorgan atribuciones, en este caso se habla de una dependencia gubernamental y tales atribuciones son de carácter referido al buen funcionamiento y a la prestación de mejores servicios públicos. Las personas de las que se hace mención son las que llevan a

⁷ OSORNIO, Francisco. 1995. “*Diccionario Jurídico Mexicano*”. México: Porrúa-UNAM. pp. 107-110.

⁸ Real Academia... *op. cit.* pp. 905-906.

Mejoramiento en el servicio prestado...

cabo cada una de las tareas o encomiendas y son también en las que recaen todas las responsabilidades, hablando tanto del logro de las metas establecidas, como también de resolver y cubrir las demandas de los usuarios.

Para referirse a las personas que laboran en una dependencia pública utilizamos diferentes expresiones, entre ellas: *empleado gubernamental*, designación que debe ser empleada para dirigirse a quien interviene solamente en la realización de los actos, aunque la forma más común o usual de llamarlos es *servidor público* concepto que se refiere a: “Toda aquella persona que desempeña un empleo, cargo o comisión en el sector público”⁹ y que entendemos están a cargo de sus superiores llamados *funcionarios públicos* refiriéndose al “servidor público que ejerce actividades de mando, decisión y representación de un órgano gubernamental”¹⁰.

El titular de un órgano de la administración pública es la persona física que tiene atribuciones para la dirección, fiscalización y buen funcionamiento de un órgano público y es a través de dicha persona que se concreta y exterioriza la voluntad estatal.

Los servidores y funcionarios públicos necesitan en todo momento sentirse motivados para trabajar con eficiencia y cumplir con sus objetivos, por lo que es muy importante que el gobierno no desatienda los intereses y necesidades de sus empleados para evitar la corrupción y los pésimos servicios de los cuales existen quejas innumerables.

Para hablar de motivación es preciso conocer su significado y la relevancia que tiene en el objeto de nuestro tema de estudio.

Los funcionarios y servidores públicos son quienes tienen contacto directo con los usuarios y de quienes depende que se otorgue calidad en el servicio, debido a esto es necesario conocer de qué manera afecta la motivación en el ámbito laboral, “Se puede decir que la *motivación* está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo”¹¹.

⁹ Suprema Corte de Justicia de la Nación. 2004. “*Manual del Justiciable*”. México: Color. p. 17.

¹⁰ HERNÁNDEZ, Olga y Enrique Quiroz. 2002. “*Enciclopedia Jurídica Mexicana*”. México: Porrúa-UNAM. pp. 169-174.

¹¹ ARIAS, Fernando. 2000. “*Administración de Recursos Humanos*”. México: Trillas. p. 237.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Con lo anterior podemos entender que la motivación es lo que provoca ciertas actitudes en el ser humano y que origina que se vaya en busca siempre de lo que le provoca mayor satisfacción. En algunas empresas las personas trabajan a cambio de una remuneración económica por lo que es el factor número uno para que los empleados realicen su trabajo, éste es el caso de los funcionarios y servidores públicos quienes se ven en la necesidad de mantener cubierta una necesidad a costa de un mal servicio.

Debido a lo anterior y para evitar malos actos en las dependencias públicas existe un órgano encargado de regir al gobierno que recibe el nombre de *contraloría general*, que se define de la siguiente manera: “La contraloría general es un órgano que depende directamente del Ejecutivo Estatal, se encarga del control y evaluación gubernamental así como de la inspección, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos, recursos y obligaciones de la Administración Pública”¹².

Es muy importante que las funciones gubernamentales estén debidamente sustentadas y reforzadas a través de la unión entre cada una de las dependencias que la integran, es por ello que desde el 17 de agosto del año de 1985 el gobernador del año en curso expidió la Ley Orgánica del poder Ejecutivo del Estado de Veracruz-Llave, dicha ley es la número 95 a partir de la cual se creó la Dirección General de Contraloría.

Resulta significativo hacer mención de la Dirección general de Contraloría debido a que dentro de ésta se encuentra referida la Ley de Responsabilidades de los servidores Públicos del estado libre y soberano Veracruz-Llave la cual fue reformada el 24 de agosto de 1985, dicha dirección funge como una autoridad competente para la aplicación de la ley de los servidores públicos.

La responsabilidad administrativa de los servidores públicos es “Un tipo de responsabilidad en la que incurre un servidor público por actos u omisiones cometidos con motivo del desempeño de su empleo, cargo o comisión, que resultan contrarios a los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que rigen en el servicio público”¹³.

¹² Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz. Artículo 33.

¹³ Suprema Corte... *op cit.* p. 63.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Es entonces cuando se aplican las sanciones correspondientes a aquellos servidores públicos que no cumplen con los establecimientos de las leyes para otorgar un servicio con calidad a la sociedad.

Es importante saber que el servicio que otorga una empresa en todo momento es vital para que se cumplan las expectativas de los clientes y las metas de los propietarios.

En las dependencias gubernamentales el servicio es una prioridad que el Estado está tratando de que sea cada vez mejor y que la sociedad tenga la suficiente confianza en los servidores públicos y crea que los servicios públicos si dan resultados.

De acuerdo con el enfoque de mi tema defino al *servicio* como “Todas aquellas actitudes y actividades que realiza una empresa para hacer sentir a sus clientes que está trabajando por la entera satisfacción de ellos”¹⁴.

El servicio es intangible y es por ello que no puede almacenarse como la materia prima para que se recurra a ella cuando haga falta, la prestación de un servicio con calidad reside en cada uno de los empleados y está en ellos y en la actitud que proporcionen para que los usuarios queden satisfechos. Una *actitud* es “Un enunciado o juicios de evaluación ya sea favorable o desfavorable con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos”¹⁵.

Las actitudes se reflejan en actos, es decir, en un determinado desempeño en el trabajo, y es éste un factor determinante que ayuda o perjudica a una entidad. Es difícil conseguir que un empleado acepte una nueva actitud, tal es el caso de los servidores públicos, quiénes adoptan malas actitudes y con una clara convicción de que un empleado gubernamental debe desempeñar el papel de verdugo y brindar malos servicios.

En la actualidad predomina la percepción de que los servidores públicos muestran actitudes poco favorables y que más allá de la baja motivación que existe en ellos hay que tomar en cuenta que la mayoría de éstos no se sienten satisfechos con su trabajo.

¹⁴ GONZÁLEZ, Martín y Socorro Olivares. 1999. “*Comportamiento Organizacional*”. México: CECSA. p. 243.

¹⁵ ROBBINS, Stephen. 1999. “*Comportamiento Organizacional*”. México: Prentice Hall. p. 140.

Mejoramiento en el servicio prestado...

La satisfacción en el trabajo representa una actitud más que un comportamiento, es una diferencia entre la cantidad de recompensas que se reciben y la cantidad que se cree que debe recibirse. El término *satisfacción en el trabajo* se conceptualiza como “Una actitud general del individuo hacia su trabajo”¹⁶.

En los servicios públicos la realización de las actividades requiere de interacción con los colegas y los jefes, así como también seguir las reglas y las políticas establecidas por el gobierno y conducirse con rectitud pero viviendo con condiciones de trabajo que frecuentemente son inferiores a las situaciones ideales.

Para que los servidores públicos desempeñen adecuadamente su trabajo y presten servicios de calidad es necesario que antes y durante su estancia en el cargo se les proporcionen cursos de capacitación, que ayuden a disminuir los malos actos y a mejorar la imagen de ineficacia que se tiene de las entidades gubernamentales y también sirve para incrementar las habilidades de dichos servidores para que sean útiles y adquieran así una actitud positiva.

Para los autores William Werther y Keith Davis, *Capacitación* que viene del adjetivo capaz es “El conjunto de actividades cuya finalidad es proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del trabajador en todos los niveles, para desarrollar mejor su puesto”¹⁷.

El desarrollo de habilidades ayuda a los individuos en el manejo de diferentes situaciones y también a desempeñar con éxito las responsabilidades conferidas. La capacitación es una acción que en todo momento estará destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador, con el único propósito de que éste se encuentre preparado para desempeñar eficientemente un empleo, cargo o comisión.

Es de ésta manera como se definen los términos y conceptos abordados dentro del tema desarrollado.

¹⁶ *Ibidem*, p. 151.

¹⁷ WERTHER, William y Keith Davis. 1991. “*Administración de Personal y Recursos Humanos*”. México: McGraw-Hill. pp. 149-168.

Mejoramiento en el servicio prestado...

2.3 Aspectos legales dentro de la Administración Pública

Como en cualquier otro país, en México existen leyes que rigen las actividades de las entidades gubernamentales, los actos y el proceder de los funcionarios y servidores públicos.

La ley que regula las funciones públicas es la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos y es la encargada de hacer valer y reglamentar el título cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en la cual se mencionan las sanciones administrativas, penales y el juicio político a los que serán sometidos los servidores públicos si llegaran a cometer malos actos.

Corresponde también a la Ley Orgánica de la Administración Pública colaborar en normar el cumplimiento de los servicios públicos.

2.3.1 Secretaría de la Función Pública

Con el objeto de abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y el desempeño de las instituciones y los servidores públicos de la administración pública federal, se creó la Secretaría de la Función Pública con el único fin de darle a la sociedad la entera confianza y credibilidad en la administración pública federal.

La Secretaría de la Función Pública, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las atribuciones y facultades que le encomienda la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos y demás ordenamientos legales aplicables en la materia¹⁸.

¹⁸ Secretaría de la Función Pública. “*Función Pública*”. Documento de Publicación, 2005. <http://www.funcionpublica.gob.mx>. Consultada el 12 de Abril de 2006.

Mejoramiento en el servicio prestado...

2.3.2 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Basándose en el título cuarto de la Ley de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos referida dentro de la Ley Orgánica del poder Ejecutivo, se indica que para hacer cumplir las responsabilidades de dicho título, se tomarán en cuenta como servidores públicos, aquellas personas que hayan sido designadas mediante elecciones populares, también los individuos que formen parte del Poder Judicial Federal y del Poder Judicial del Distrito Federal y en general todos los funcionarios y empleados que desempeñen un trabajo, cargo o comisión de cualquier índole en la administración pública.

Las Constituciones que correspondan a cada uno de los estados de la República Mexicana, establecerán la legislación que regirá a dichos sujetos, de acuerdo con los términos de lo antes mencionado y para el efecto de las responsabilidades de los servidores públicos en el desempeño de su trabajo¹⁹.

2.3.2.1 Sanciones administrativas

En el momento en que los servidores públicos incurran en algún delito se les impondrá una sanción administrativa por actos u omisiones que afecten la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia durante el desempeño de sus labores públicas²⁰.

2.3.2.2 Sanciones penales

Las leyes determinarán las circunstancias en que se penará a los servidores públicos por causa de enriquecimiento ilícito, incrementen su patrimonio, adquieran bienes, sean propietarios de éstos y que no puedan justificar su procedencia en el tiempo que duraron sus funciones. Las sanciones serán impuestas en virtud del lucro obtenido, pero sin que éstas excedan de su monto triple, de manera que cubran los daños y perjuicios causados por malos actos²¹.

¹⁹ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículo 108.

²⁰ *Ibidem*, Artículo 109.

²¹ *Ibidem*, Artículo 111.

Mejoramiento en el servicio prestado...

2.3.2.3 Juicio político

Serán sancionados mediante juicio político, los servidores públicos que realicen sus funciones cometiendo delitos u omisiones en perjuicio de los intereses públicos y del otorgamiento de un buen servicio²². Tales sanciones consisten en la destitución e inhabilitación de sus funciones, empleo, cargo o comisión de naturaleza indistinta en el sector público.

El procedimiento de juicio político puede iniciarse solo durante el periodo en el que el servidor público se encuentre desempeñando su cargo y dentro de un año después.

Las leyes sobre responsabilidades administrativas de los servidores públicos serán las que determinen las obligaciones de éstos, a fin de proteger la legalidad, honradez, lealtad, integridad y eficiencia en el desempeño de sus funciones, cargos y comisiones²³.

Menciona la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que cualquier ciudadano puede presentar quejas con pruebas que demuestren algún delito, ante la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión para denunciar las conductas indebidas de los servidores públicos.

2.3.3 Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Veracruz de Ignacio de la Llave

La constitución política vigente en el estado de Veracruz hace referencia a las responsabilidades que tienen los servidores públicos cuando cumplen con tales funciones.

Los servidores públicos resultarán responsables por faltas o delitos que cometan mientras desempeñen funciones de carácter público.

²² *Ibidem*, Artículo 109.

²³ *Ibidem*, Artículo 113.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Son sujetos de juicio político, por los actos u omisiones que conforme a la ley afecten a los intereses públicos y a su correcta atención:

Los diputados, el gobernador, los secretarios del despacho, el procurador general de justicia, el contralor general, los magistrados, los presidentes municipales y los síndicos, el consejero presidente y electorales, el secretario ejecutivo del instituto electoral veracruzano, los titulares o sus equivalentes, de las entidades de la administración pública estatal y municipal.

Las sanciones pueden ser, la destitución del servidor público de su cargo o puesto y también serán inhabilitados hasta por diez años para desempeñar, empleos, de cualquier naturaleza en el servicio público del estado o de los municipios.

La responsabilidad política será exigida en el periodo en el cual el servidor público ejerza sus funciones, o dentro del año siguiente a partir de que concluya su mandato²⁴.

Las sanciones administrativas consistirán en la suspensión, destitución e inhabilitación del cargo público y de penas de carácter económico a los servidores públicos que cometan actos u omisiones contrarios a la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deben caracterizar al desempeño de sus funciones.

Las sanciones económicas que señale la ley, van a ser establecidas de acuerdo con los beneficios económicos obtenidos por el responsable y por los daños y perjuicios que haya causado.

La legislación tendrá que determinar las obligaciones de los servidores públicos, los procedimientos, las sanciones y las autoridades que serán las encargadas de aplicarlas. La responsabilidad administrativa prescribirá a los tres años siguientes al término del cargo.

Así también, la mencionada constitución aborda las disposiciones generales que deberán tomar en consideración los servidores públicos.

²⁴ Constitución Política del Estado, Libre y Soberano de Veracruz de Ignacio de la Llave. Artículo 77.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Los cargos públicos del estado durarán el tiempo señalado por las leyes y los que desempeñen algunos de ellos no tendrán derechos a su favor sobre éste para conservarlos. El pago de sueldos a los servidores públicos del Gobierno del Estado se efectuará con base en el principio de igualdad en rangos y funciones.

No puede una misma persona desempeñar dos o más cargos remunerados ya sea del Estado, de éste y la federación, del Estado y el municipio y de éste último y la federación, salvo previa autorización del Congreso o la Diputación permanente en los términos que señala la ley, con excepción del ramo de la enseñanza y representaciones ante órganos colegiados²⁵.

2.3.4 Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz-Llave

Es una ley general para la administración pública del estado de Veracruz-Llave y tiene por objeto establecer las bases de la organización y funcionamiento de las dependencias centralizadas y paraestatales en que se divide.

Las dependencias y entidades de la administración pública se organizarán internamente en órganos jerárquicamente subordinados y estarán obligados a coordinar entre sí sus actividades y a proporcionarse mutua ayuda, cooperación y asesoría.

Los titulares de las dependencias centralizadas y entidades paraestatales serán responsables por el incumplimiento de las obligaciones que les imponga ésta ley y demás leyes del estado, conforme a las consecuencias previstas en la Ley de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos²⁶.

Para ser titular de cualquiera de las dependencias o entidades de la administración pública del estado se requiere: ser veracruzano; contar con título profesional expedido por una autoridad o institución legalmente facultada para ello; tener un modo honesto de vivir y no tener antecedentes penales²⁷.

²⁵ *Ibidem*. Artículo 82.

²⁶ Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz-Llave. Artículo 6.

²⁷ *Ibidem*. Artículo 7.

Mejoramiento en el servicio prestado...

2.3.5 Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos

El objeto de esta ley consiste en reglamentar el título cuarto de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos para determinar los sujetos de responsabilidad administrativa y las obligaciones en el servicio público, las responsabilidades y sanciones administrativas que se aplicarán cuando se cometa algún delito y las que tengan que resolverse mediante juicio político y en su caso las autoridades competentes para aplicar dichas sanciones, así como el registro patrimonial de los servidores públicos.

2.3.5.1 Responsabilidades administrativas

Las obligaciones de todo servidor público en materia de servicios consisten primordialmente en cumplir con los trabajos públicos encomendados, sin provocar daños en el cumplimiento de éste y que puedan originar suspensiones o deficiencias o que puedan implicar abusos y ejercicio indebido de su cargo.

Los servidores públicos deben también observar buena conducta durante su empleo, cargo o comisión, brindando un trato con respeto, rapidez, imparcialidad y rectitud a las personas relacionadas con éste .

Tendrán que abstenerse hasta un año después de haberse retirado de su cargo y durante su desempeño, de solicitar, aceptar o recibir dinero, bienes muebles o inmuebles procedentes de personas físicas o morales cuyas actividades se vinculen directamente con el servidor público.

Durante la realización de sus actividades correspondientes, los servidores públicos no pretenderán obtener beneficios adicionales a las prestaciones otorgadas por el Estado en el cumplimiento de sus funciones.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Los denunciantes que reciban un mal servicio, deberán presentar por escrito ante la Secretaría o Contraloría Interna, los actos indebidos que hayan realizado los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones, las cuales pueden constituir responsabilidad administrativa.

Tendrán que abstenerse de cualquier acto u omisión que pueda traer como consecuencia el incumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas que estén relacionadas con el servicio público²⁸.

2.3.5.2 Sanciones administrativas

Cuando en la realización de sus labores los servidores públicos incurran en responsabilidades por incumplimiento de sus obligaciones establecidas en el artículo 8, serán sancionados por la Contraloría Interna de la Secretaría de la Función Pública.

Las sanciones por faltas administrativas radicarán en una amonestación privada o pública; suspensión del empleo, cargo o comisión por un periodo no menor de tres días, ni mayor a un año; pueden ser destituidos del puesto; o ser acreedores a sanciones económicas e inhabilitación temporal para desempeñar empleos, cargos o comisiones en el servicio público.

En el caso de no haber causado daños o perjuicios y no existiendo beneficios o lucro alguno, se impondrán sanciones de seis meses a un año de inhabilitación²⁹.

También será aplicable un plazo de inhabilitación de hasta 10 años cuando los servidores públicos presenten conductas graves.

²⁸ Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. Artículo 8.

²⁹ *Ibidem*. Artículo 13.

Mejoramiento en el servicio prestado...

2.3.5.3 Acciones preventivas para garantizar el adecuado ejercicio del servicio público

Será responsabilidad de las dependencias y entidades, establecer acciones permanentes para definir las conductas que deberán observar los servidores públicos en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones.

La Secretaría de la función pública deberá emitir un Código de Ética en el que se establecerán reglas explícitas para que los servidores públicos actúen con una conducta digna que responda a las necesidades de la sociedad, propiciando así una plena vocación de servicio público en beneficio de la sociedad³⁰.

Dicho Código deberá hacerse del conocimiento de los servidores públicos de la dependencia o entidad de la que se trate.

Para conocer el resultado de las acciones específicas establecidas, las dependencias y entidades deberán evaluar anualmente el efecto obtenido y en su caso realizar las modificaciones que se crean convenientes, informando de ello a la Secretaría³¹.

Será necesario que las dependencias y entidades promuevan la participación del sector social y privado y en su caso de los gobiernos estatales y municipales para la elaboración del diagnóstico referido en el artículo 48 y evaluar así la conducta de los servidores públicos con el fin de garantizar conductas indebidas por parte de éstos³².

Recordemos que el tema sobre el cual se enfoca la investigación es únicamente hacia el desempeño de los servicios gubernativos, es por ello que las leyes, apartados y artículos a los cuales se hizo mención fueron dirigidos exclusivamente a la prestación del servicio público.

³⁰ *Ibidem*. Artículo 49.

³¹ *Ibidem*. Artículo 50.

³² *Ibidem*. Artículo 51.

Mejoramiento en el servicio prestado...

2.3.6 Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos del Estado de Veracruz-Llave

Su objeto consiste en regular el título sexto de la Constitución Política del Estado de Veracruz. Las personas sujetas a ésta ley son aquéllas que en general desempeñen un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en los poderes del Estado y también las personas que manejen recursos económicos estatales³³.

2.3.6.1 Causas de juicio político

Procede el juicio político cuando los servidores incurran en actos u omisiones que constituyan perjuicios a los intereses públicos fundamentales y a su correcta atención y todo aquello que infrinja la Constitución General de la República, la Constitución Política del Estado o las leyes que de ella se desprendan cuando causen perjuicios graves al Estado, a sus municipios o la sociedad³⁴.

En el caso en el que el juicio político tenga resolución condenatoria el servidor público será sancionado con la destitución e inhabilitación para el ejercicio de empleos, cargos o comisiones en el servicio público desde un año hasta diez.

2.3.6.2 Responsabilidades administrativas

Todo servidor público deberá cumplir con las obligaciones que contribuyan a salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia practicadas siempre en el desempeño de sus funciones, algunas de ellas mencionan que: tendrán que cumplir con rapidez el servicio que le sea encomendado y abstenerse de realizar actos que sean causa de suspensión y que provoque deficiencias en el servicio y abuso en el ejercicio del empleo.

³³ Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos para el Estado Libre y Soberano de Veracruz-Llave. Artículo 1.

³⁴ *Ibidem*. Artículo 6.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Realizarán sus actividades con buena conducta y deberán dirigirse con respeto y rectitud hacia las personas con las cuales se relacionan sus acciones, tendrán que abstenerse de solicitar, aceptar o recibir dinero u objetos a su favor y no pretenderán obtener beneficios adicionales a las prestaciones que el Estado les otorga para el desempeño de sus funciones³⁵.

Atenderá con rapidez las instrucciones y requerimientos que reciba con el fin de cumplir con ésta ley.

2.3.6.3 Sanciones administrativas

En las dependencias y entidades de la administración pública Estatal y Paraestatal, se designarán responsables, ante los cuales se presentarán quejas y denuncias por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos, con las cuales iniciará el procedimiento disciplinario correspondiente³⁶.

Todo servidor público que presione al usuario descontento para evitar la presentación de quejas y denuncias, incidirá en responsabilidad.

Las sanciones por falta administrativa consistirán en la amonestación privada o pública, suspensión y destitución del puesto, sanciones económicas e inhabilitación para desempeñar cargos en el servicio público.

La inhabilitación para desempeñar un empleo en el servicio público será aplicable por resolución jurisdiccional que dictará el órgano que corresponda según las leyes aplicables.

³⁵ *Ibidem.* Artículo 46.

³⁶ *Ibidem.* Artículo 49.

2.4 Entorno de la Administración Pública en México

2.4.1 Estructura de la Administración Pública

La administración pública no es más que una actividad que realizan los órganos del Estado para la consecución de fines específicos y lo hace a través de distintas dependencias. A continuación se muestra la división de la administración pública y los órganos que la integran con el fin primordial de proporcionarle al lector una visión más clara sobre ella.

- **Órganos Autónomos:** Aún cuando no pertenecen al Poder Ejecutivo Federal, tienen el carácter de públicos y forman parte de la administración pública federal, el Banco de México (BM), Instituto Federal Electoral (IFE), Comisión Nacional de los Derechos Humanos (CNDH).
- **Administración Pública Centralizada:** Es la que constituye el poder ejecutivo, cuyos órganos son, la Presidencia de la República, Consejería Jurídica de la Presidencia, Procuraduría General de la República (PGR) y las secretarías de Estado, tales como la secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), la Secretaría de Gobernación (SG), la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) y la Secretaría de Educación Pública (SEP).
- **Administración Pública Descentralizada o Paraestatal:** Conformada por órganos dotados de personalidad jurídica y patrimonio propio, que no pertenecen al Poder Ejecutivo Federal, pero que lo auxilian en el ejercicio de sus atribuciones, y al ser evaluada por una secretaría de estado forma parte de la administración pública como, Petróleos Mexicanos (PEMEX), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Comisión Federal de Electricidad (CFE), la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos, el Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX), el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (INFONAVIT) y el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado (ISSSTE)³⁷.

³⁷ Suprema Corte... *op. cit.* p. 20.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Las dependencias públicas que presentan mayores deficiencias y quejas en Coahuila de Zaragoza en lo que corresponde a los órganos centralizados son la PGR y la SHCP y referente al sector descentralizado son los institutos de salud principalmente el IMSS en donde también se dan con frecuencia malos servicios por parte de los funcionarios y servidores públicos.

2.4.2 El servicio y la gestión gubernamental

A menudo los ciudadanos nos preguntamos la causa por la cual los servicios que presta el gobierno son malos o que simplemente no muestran mejoría alguna desde hace muchos años. Existe la creencia de que el servicio en el gobierno es una interminable cadena en la que los integrantes de ésta mantienen complicidad según los intereses que a ellos convengan.

Mencionaré brevemente el enfoque que algunos autores nacionales han dado sobre la administración pública los cuales han influido considerablemente en el país.

Para Rodríguez Reyes, que es un pionero en los esfuerzos por transformar la administración pública, es necesario conjugar teoría y práctica, es decir, hay que tratar de pensar y actuar con mayor eficiencia y que las proposiciones no se queden solo en eso.

Lo anterior significa tratar de lograr que los servicios públicos sean eficientes a medida que pasan los años y elaborar planes de gestión de la calidad en el servicio, aunque no me refiero solo a la planeación sino también a hacer que esos objetivos sean fundamentados y expresados a través de los funcionarios públicos por medio de los cuales el estado puede lograr un avance significativo, pero sobre todo ganar credibilidad.

El catedrático Francisco Moyado Estrada expone a través de diferentes publicaciones en el área de la gestión pública, que el tema de la calidad en torno al estado se ha convertido en un debate, debido a que representa una alternativa importante para fortalecer al gobierno mediante el rediseño de sus instituciones, provocando así una mejora continua y enfatizando el incremento del rendimiento en las organizaciones.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Presenta un nuevo tipo de servicio público que facilita la difusión de valores institucionales y una cultura administrativa que pueda dar paso a procesos públicos mejorados³⁸.

Una de las bases sobre la cual parto es que las instituciones gubernamentales necesitan principalmente cambiar su perspectiva en cuanto a los servicios otorgados y por tanto para que un funcionario y servidor público actúe eficazmente es indispensable que el estado cuestione y entre en acción en cuanto a un cambio inminente, preciso e inmediato, con el fin de coadyuvar al mejoramiento de los servicios y para que también sirva y se fortalezca el cambio en la actuación de los funcionarios públicos.

A partir de lo expresado por el catedrático y la detección de escasos servicios públicos dignos, tengo la clara visión de que desde el comienzo de la reorganización y ordenamiento de éstos se puede lograr que los servidores y funcionarios públicos actúen con honestidad, eficiencia y actitud de servicio.

Sin lugar a dudas es evidente que en la ciudad de Coatzacoalcos los servicios prestados son precarios e ineficaces por lo que es ineludible y necesaria una solución pronta para acabar de inmediato con los fantasmas que persiguen año tras año a cualquier individuo que trabaja para el gobierno y para éste mismo, al tener la percepción que éstos son corruptos e ineficaces.

El servicio tiene que ser una prioridad para el gobierno de la ciudad y no para obtener clientes leales sino para tener usuarios satisfechos y convencidos de las nuevas gestiones públicas.

Desafortunadamente puedo contar mayores experiencias negativas que positivas en relación al servicio otorgado, es algo que deja marcado al usuario para las próximas visitas.

³⁸ GÁMIZ, Máximo. “*Derecho Constitucional y Administrativo de las Entidades Federativas*”. Texto de consulta, 2003. Citado por RODRÍGUEZ, Álvaro y Francisco Moyado. <http://www.bibliojuridica.org>. Consultado el 30 de Marzo de 2006. p. 175.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Para Carl Albrecht el triángulo del servicio es “Un modelo en el que observamos las relaciones que tienen que existir entre las estrategias del servicio, los sistemas y el personal de la institución, todo orientado hacia el usuario”³⁹.

Son de gran apoyo y utilidad los elementos del triángulo que él proporciona, en el que define a los usuarios como la razón de ser de la empresa. Una institución pública proporciona servicios públicos precisamente para eso, para cubrir las necesidades de los ciudadanos, pero en tal caso no es así.

Es forzoso que los funcionarios y servidores públicos hagan conciencia sobre la importancia que tienen los usuarios, que los valoren y se pongan por un momento en su lugar para que noten los efectos que provocan en ellos su mala actitud de servicio.

Principalmente tendrá que darse un cambio de actitud en el personal quienes son los miembros encargados de brindar un adecuado servicio y de quienes también depende el éxito que se desea y que como ya lo habíamos mencionado antes, es preciso que comprendan con claridad la importancia del servicio, para que puedan brindarle al usuario un valor agregado y mayor nivel de satisfacción.

La actitud de servicio que generalmente se presenta en los funcionarios y servidores públicos es de poder, que se refleja en mayor interés en las necesidades personales, muchas metas y pocas expectativas, insatisfacción y no proporcionan un valor agregado a sus servicios, es decir, su trabajo se limita solo a cumplir con las actividades correspondientes.

Las razones que pueden provocar un mal servicio evidentemente es la negligencia de los empleados y su falta de capacitación, enfocado hacia los usuarios y no a los clientes como anteriormente lo he mencionado, sin dejar de lado lo que se ha venido señalando constantemente, las actitudes negativas de los servidores y funcionarios públicos hacia los usuarios⁴⁰.

³⁹ HERNÁNDEZ, Sergio. 2001. *“Introducción a la Administración”*. México: McGraw-Hill. p. 377.

⁴⁰ GERSON, Richard. 1994. *“Más Allá del Servicio al Cliente”*. México: Iberoamérica. p. 14.

Mejoramiento en el servicio prestado...

La actitud es una influencia importante en el desempeño laboral aunque es de mayor relevancia la motivación que reciben los empleados gubernamentales y que es objeto de estudio en cualquier empresa con servicios deficientes.

2.4.3 La motivación laboral

La motivación estará enfocada solo a la situación laboral que se presenta en las instituciones públicas y no a nivel personal, lo cual queda fuera de todo contexto organizacional. Lo anterior es debido a que me interesan solo los aspectos que despiertan el interés en los individuos para realizar su trabajo con eficiencia.

Existen innumerables situaciones que mueven a los seres humanos para realizar ciertas actividades que van desde la orden de su superior, llamado funcionario público hasta una simple palmadita en el hombro, como una forma de pedir las cosas.

La motivación laboral abarca las situaciones que llevan a un trabajador a actuar y que se vinculan con su desempeño y satisfacción en la dependencia. Es falso que la motivación sea un rasgo personal por que estaría en la posición de considerar que un mismo individuo no se motivará con nada y como consecuencia carecerá siempre de motivación.

Para Demócrito “El hombre actúa tratando de alcanzar en todo momento su felicidad, es decir, que para éste sabio la motivación se encuentra en su interior la cual debe de estar lejos de los intereses exteriores a sus sentimientos”⁴¹.

La actitud y el comportamiento manifestado por los diferentes individuos así como el desenvolvimiento de cada uno de éstos en sus actividades diarias, están controlados por algún tipo de factor motivacional que los impulsa a realizar ciertos actos en su beneficio claramente dirigidos a obtener resultados, en una percepción aún más clara es la siguiente: “La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo”⁴².

⁴¹ ARIAS, Fernando. *op. cit.* p. 233.

⁴² *Ibidem.* p. 232.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Es innegable que a los servidores y funcionarios públicos les hace falta que su trabajo les proporcione las satisfacciones por las cuales puedan mostrar una actitud positiva y de buen desempeño. Es así como también en el caso de las dependencias gubernamentales los incentivos son validados como satisfactores que despiertan y mantienen la motivación.

Aclaro que al aprobar los incentivos como un factor motivacional no me refiero a aquellos estímulos de carácter lícito y que se otorgan en reconocimiento al buen desempeño laboral.

2.4.3.1 Principales teorías de la motivación

2.4.3.1.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades

Probablemente una de las teorías más conocidas hasta nuestros tiempos y también desde la que parto para conocer lo relacionado a la motivación que se da en las dependencias públicas; es la postulada por Abraham Maslow. Su hipótesis consiste en considerar que dentro del hombre se encuentra una escala o una jerarquía de cinco necesidades⁴³.

Para todo ser humano es totalmente indispensable cubrir ciertas necesidades, como las primarias o fisiológicas sin las cuales no sería posible vivir, tales como el alimento, la sed, dormir, respirar, entre otras.

Las necesidades de seguridad son de igual manera muy importantes para éste autor debido a que son las que nos proporcionan protección y por que también en la medida de lo posible deseamos sentirnos seguros como el propio concepto lo dice.

La cuarta necesidad de la jerarquía de Maslow es la de estima, que se refiere al respeto de uno mismo, la autonomía y el logro, pero también incluye factores externos, como la posición social o estatus, el reconocimiento y la atención.

⁴³ ROBBINS, Stephen. *op. cit.* p. 169.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Durante toda su vida el ser humano requiere sentirse pleno y trascender en éste mundo, lo que también incluye el crecimiento y un logro importante individual, con una plena satisfacción, mediante la autorrealización.

Una necesidad satisfecha es algo que ya no funciona como un factor motivante para un empleado, pero si lo es aquella necesidad que aún no se satisface, esto es debido a que actuamos tratando siempre de satisfacer carencias, intentando cubrir la necesidad del nivel superior, según la escala de Maslow.

De acuerdo con la teoría de Maslow para motivar a una persona es importante conocer en que nivel de la escala se encuentra éste y tratar de satisfacer la necesidad posterior, más alta.

2.4.3.1.2 Teoría de la motivación e higiene

Toda actividad llevada a cabo por cualquier persona tiene por objeto un fin en específico, es decir, una razón de ser, actuamos de tal forma que siempre estamos en busca de satisfacer nuestras necesidades, consciente e inconscientemente.

No obstante las diferentes explicaciones de las teorías acerca de la motivación toman como punto de partida que todo ser humano se siente motivado a actuar por necesidad, tal como lo hace Frederick Herzberg quien junto con Mausner y Snyderman, estableció la teoría de los motivadores y factores higiénicos que posteriormente el mismo amplió de manera que al realizar una investigación acerca de lo que quieren las personas en su trabajo, se dio cuenta que los factores intrínsecos como el conocimiento, el trabajo, la responsabilidad y el crecimiento parecen estar relacionadas con la satisfacción en el trabajo; sin embargo, cuando estaban insatisfechos, los individuos tendían a mencionar factores extrínsecos a ellos como las políticas de la empresa, el salario y las condiciones generales de trabajo.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Herzberg dice en su teoría dual que:

Los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto, como responsabilidad, iniciativa, etc., cuando están presentes motivan favorablemente al personal; es decir, causan satisfacción pero su ausencia no ocasiona insatisfacción. En cambio, se llega a la insatisfacción cuando factores extrínsecos al puesto, como simpatía con los compañeros, limpieza, etc., están ausentes. En otras palabras, la teoría dice que carencias experimentadas por la persona en el medio (físico o social) de trabajo le causan insatisfacción, pero contar con todas las comodidades y el clima emocional adecuado no le provoca satisfacción⁴⁴.

Los factores de higiene son aquellos elementos que están directamente relacionados con el trabajo de los individuos, lo que quiere decir que, cuando se labora en condiciones óptimas no produce insatisfacción pero tampoco se sentirá satisfacción.

Herzberg propone que para motivar a la gente en su trabajo es necesario enfatizar el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento, las cuales son características en las que encontramos personalmente recompensas.

2.4.3.1.3 Teoría X y teoría Y

Douglas McGregor propuso la teoría “X” para situar en ella a los empleados que no les gusta trabajar, son flojos, les disgusta la responsabilidad y deben ser obligados a rendir.

En la teoría “Y” McGregor supone por el contrario que a los empleados les gusta trabajar, son creativos, buscan la responsabilidad y pueden ejercer la autodirección⁴⁵.

Para él, la teoría que tiene mayor validez es la “Y”, por lo tanto, supone que los empleados se sienten más relajados con su trabajo y lo realizan con naturalidad, es decir, que se comprometen e incluso toman también decisiones innovadoras y buscan actuar con responsabilidad.

⁴⁴ ARIAS, Fernando. *op. cit.* p. 246.

⁴⁵ ROBBINS, Stephen. *op. cit.* p. 171.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Es más que obvio para mi, situar a los empleados gubernamentales en la teoría negativa o mejor conocida como “X”, por que conocemos la forma en que trabajan y por que ven en sus labores una obligación más que un servicio amable y cálido.

2.4.3.1.4 Teoría de McClelland

Formula su teoría sobre motivación y supone que las personas están motivadas primordialmente por tres factores: uno de realización o de logro, otro de afiliación y otro de poder⁴⁶.

Para el ser humano el sentirse realizado es de suma importancia, tenemos objetivos trazados y es lógico que pensemos en lograrlos y es por ello que constantemente estamos tratando de alcanzarlos, pero éste factor de realización no significa que seamos aceptados por los que nos rodean, si no que se traduce en lograr lo deseado a costa de no simpatizar con los demás, a esto es a lo que se refiere el factor de afiliación, mientras que el de poder se define por sí mismo y es a lo que mayormente las personas están acostumbradas, a ejercer poder sobre otros.

Esta teoría proporciona una visión más clara de la forma en que se desenvuelven los servidores y funcionarios públicos quienes principalmente actúan motivados por el factor de logro y sienten la necesidad de superarse, pero sin restarle importancia al poder que es lo que caracteriza significativamente a éstas personas.

2.4.4 Incentivos, como medios de motivación.

Un medio útil para despertar la motivación son los incentivos, que son una manera en que la organización premia a sus empleados por su buen desempeño y una manera también de demostrar que existe reciprocidad entre la organización y los empleados.

⁴⁶ ARIAS, Fernando. *op. cit.* p. 249.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Conforme los empleados sienten que la retribución extra a su esfuerzo en el trabajo es justa, valoran aún más los estímulos otorgados, debido a que logran satisfacer sus necesidades.

La forma en que definitivamente un empleado considera que los incentivos tienen mayor efecto es el económico. El papel del dinero tiene una importancia significativa dentro del desempeño laboral.

Otro tipo de incentivos son los no financieros pero que también actúan como motivadores, entre los que se pueden mencionar los ascensos; el reconocimiento por escrito, que incluye diplomas o constancias de participación; el reconocimiento verbal, como pueden ser palabras de estímulo al buen desempeño y el reconocimiento económico otorgados en vales o prestaciones laborales⁴⁷.

2.4.5 La capacitación

Mediante el proceso de la capacitación las organizaciones hacen frente a sus necesidades presentes y futuras de manera que su personal se encuentra debidamente capacitado y listo para desarrollar y aplicar todo su potencial humano colaborando con gran eficiencia para beneficio de la empresa, la cual, lo que busca es incrementar su productividad.

La capacitación es también una de las mejores inversiones y proporciona bienestar y estabilidad, tanto para la empresa como para los empleados.

Las razones para brindar capacitación son muy numerosas y podemos dividirlas en dos niveles: las del trabajador y las de la organización⁴⁸.

⁴⁷ GONZÁLEZ, Martín y Socorro Olivares. *op. cit.* p. 84.

⁴⁸ *Ibidem.* p. 120.

Mejoramiento en el servicio prestado...

2.4.5.1 Propósito de la capacitación

Significa mantener a los empleados constantemente actualizados para que puedan entender los cambios que ocurren en ella y continúen avanzando a la par a través del paso de los años. Es importante también por que mantiene entre todos cierto grado de competitividad para ofrecer servicios dignos.

El éxito o fracaso estará siempre ligado al factor humano, vinculadas al nivel de capacitación con el que cuenta el personal.

Debe quedar claro que no siempre la capacitación es la mejor forma de solucionar los problemas de la institución, pueden resolverse mediante cambios de puesto, ascensos, entre otras soluciones posibles, que puede resultar un medio más adecuado y económico.

Cuando se ha decidido capacitar debe adoptarse éste medio como un curso necesario y no solo como una obligación que tiene la institución con sus empleados.

2.4.5.2 El proceso de la capacitación

2.4.5.2.1 Situación deseada y situación actual

La pregunta aquí es en donde estamos, que es lo que deseamos lograr y que es necesario cambiar. Es preciso enfatizar en que si se carece de una medición o clasificación objetivas de la situación actual será imposible determinar después si las actividades desplegadas condujeron a mejorar [...] dicha situación⁴⁹.

La diferencia entre la situación actual y la situación ideal o la que deseamos lograr se le conoce como una necesidad.

⁴⁹ ARIAS, Fernando. *op. cit.* p. 502.

Mejoramiento en el servicio prestado...

2.4.5.2.2 Análisis de opciones

Consiste en detectar las causas por las cuales es posible lograr un cambio con respecto a la situación actual. Como se ha mencionado antes la mejor forma posible de obtener cambios significativos es la capacitación pero pueden existir otros factores.

Es aquí en donde se determina si es necesaria la capacitación, el autor Fernando Arias Galicia dice que pueden existir tres posibilidades por las cuales la persona no actúa conforme a lo deseado, puede ser por que no se ha seleccionado al personal adecuado, por que realmente es indispensable la capacitación, al no saber el empleado como se realizan las cosas o por que no se encuentra motivado, adopta una actitud negativa y simplemente no quiere.

Posteriormente al análisis de opciones de capacitación se procede a elaborar el programa que proporcionará el contenido del curso, como los temas y los objetivos que se pretenden alcanzar, la duración y los tiempos, en fin todo aspecto sobresaliente considerado para la capacitación⁵⁰.

Desde luego que es indispensable la selección de los candidatos que recibirán la capacitación por lo que debe seguirse también un proceso establecido por las personas encargadas.

Una vez determinado todo lo anterior llega entonces el momento de impartir el curso de capacitación, previamente planeado y adecuado a las necesidades.

Después de la acción se procede a evaluar los resultados y es la hora de conocer si verdaderamente aportó beneficios significativos la capacitación a la institución.

⁵⁰ NOTA: Es necesario aclarar que no fue importante para el tema, incluir el proceso de capacitación completo, estructurado por el autor Fernando Arias Galicia.

Mejoramiento en el servicio prestado...

2.4.5.3 Principios fundamentales del proceso de capacitación

El responsable de la capacitación actúa como un asesor en la detección de las necesidades, en éste caso del área de la prestación de los servicios y recae también en los jefes, incrementar el éxito de la dependencia, tratando siempre de que la capacitación contribuya para bien.

De alguna manera los responsables tienen definidas lo que esperan de sus colaboradores, pero la tarea primordial corresponde a la persona encargada de la capacitación, pues su función es apoyar a los directivos y supervisores principalmente⁵¹.

⁵¹ *Ibidem.* p. 515.

Capítulo 3

Investigación del servicio que proporcionan los Funcionarios y Servidores Públicos en Coatzacoalcos

- Tipo de investigación
- Procedimiento de la investigación

Capítulo 3

Investigación del servicio que proporcionan los Funcionarios y Servidores Públicos en Coatzacoalcos

3.1 Tipo de investigación

Resultó indispensable llevar a cabo lecturas en obras de diferentes autores, sobre las formas en que se puede conocer el problema y a partir de ello hacer un análisis propio del objeto de estudio.

Tomé la decisión de realizar una investigación de campo debido a que es el medio que me parece más factible y adecuado para llegar a conocer el problema desde un punto medular de la situación, es decir, desde el lugar de los hechos, donde ocurre el fenómeno. La investigación de campo es un tipo de sondeo que guarda una estrecha relación con la investigación experimental, pues requiere de la observación y el manejo de ciertos factores o de las supuestas causas del problema, lo que quiere decir que se da por hecho que está pasando en la realidad.

En mi caso el tipo de investigación seleccionada no es experimental por que no estoy manipulando intencionalmente las variables, por ejemplo, realizar un experimento que consista en aplicar un estímulo a un individuo o grupo y observar los efectos de dicho estímulo sobre éste. Lo que llevaré a cabo en mi investigación será observar el fenómeno en su ambiente natural, lo que ya existe y no intentaré construir ninguna situación.

Con el tipo de investigación elegido, me encuentro con una sociedad que actúa de manera natural y que constituye el terreno para la realización del estudio. Es un procedimiento empírico por excelencia que consiste básicamente en utilizar los sentidos para observar los hechos, mediante la aplicación de cuestionarios, la realidad de la situación y las personas en su contexto cotidiano.

Mejoramiento en el servicio prestado...

El objetivo de la observación estructurada es precisar aspectos que me permitan calificar, reunir información e interpretar hallazgos para que a continuación analice los resultados.

El trabajo en el campo de investigación asume formas de: observación y exploración del terreno, debido a que se caracteriza por el contacto directo con el objeto de estudio y de la encuesta, por que es una técnica que sirve para la recolección de información considerando la opinión de los sujetos de investigación a través de un cuestionario.

3.2 Procedimiento de la investigación

1.- Elección de las fuentes de información: Para la investigación de campo localicé un espacio, tal como las dependencias públicas a través de las cuales recolectaré los datos necesarios para conocer a fondo todo lo relacionado con el desempeño laboral de los funcionarios y servidores gubernamentales y para complementar la información obtendré información de los usuarios que solicitan los servicios de las personas sujetas al estudio.

2.- Determinación de la muestra: El subconjunto de la población o muestra, es del tipo no probabilístico, que es una muestra dirigida, en donde la selección de elementos depende del criterio del investigador. Los resultados que se esperan obtener arrojarán una clara visión sobre lo que está aconteciendo en la prestación de los servicios públicos en las dependencias gubernamentales de la ciudad de Coatzacoalcos. De esta manera, tendré sólidos argumentos para realizar un adecuado análisis de la situación y proponer posteriormente algunas alternativas para atender dicha problemática.

Basándome en un tamaño considerable, encuestaré a una muestra de 90 personas, que han utilizado los servicios prestados por el gobierno y 13 funcionarios y servidores públicos, como parte representativa del universo.

3.- Elaboración de cuestionarios: La base principal para llegar al centro del problema en cuestión es la observación sistemática y el instrumento utilizado es el cuestionario, en donde las personas encuestadas elegirán la opción que vaya de acuerdo con su opinión, contestarán preguntas cerradas o dicotómicas, con respuesta en abanico y de estimación.

Mejoramiento en el servicio prestado...

La encuesta funge como el acopio de testimonios orales y escritos de personas relacionadas al problema, en el que se formulan una serie de preguntas o cuestionamientos hechos principalmente a las personas que actúan como empleados gubernamentales, quienes son el objeto de estudio sobre los cuales está apoyada la presente tesis y posteriormente se aplicarán también encuestas a las personas que proporcionarán datos más reales sobre la calidad del servicio que se les provee en cada una de las entidades públicas.

4.- Aplicación de encuestas: El acopio de datos es de forma estructurada según el medio utilizado, aplicándolas de modo individual y en la vida real, tanto a funcionarios y servidores públicos como a usuarios.

5.- Elaboración de gráficas: Posterior a las encuestas aplicadas, procederé a la tabulación de datos mediante gráficas en las que se muestran claramente cada uno de los resultados obtenidos.

6.- Análisis de la información obtenida: El análisis de la información se muestra en el siguiente capítulo mediante la interpretación de los resultados, presentándolos con un carácter ordenado y de manera tabulada, teniendo la necesidad de mostrarlos con un perfil sistemático, que consiste básicamente en incorporar en forma de texto los datos estadísticos recopilados, agregando los porcentajes arrojados por las gráficas elaboradas y en las que se presentan los resultados.

Capítulo 4

Análisis de resultados

- **El servicio de las dependencias públicas**
- **Los Funcionarios y Servidores Públicos**

Capítulo 4

Análisis de resultados

4.1 El servicio en las dependencias públicas

De acuerdo con los resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a los usuarios de las diferentes dependencias gubernamentales (ver anexo I), se deduce que los servicios públicos de mayor demanda por la ciudadanía son principalmente: el IMSS con un 18%, CFE 17%, SHCP 16% y PEMEX 12%.

Lo anterior es debido a que son servicios con gran auge de usuarios ya sea por que la atención a la salud es de suma importancia, por la obligada necesidad de pagar impuestos o por cubrir simplemente un servicio básico como la energía eléctrica.

Respecto a la rapidez del servicio proporcionado en general en la ciudad de Coatzacoalcos, este resulta muy tardado, pues eso es lo que opinaron casi instantáneamente el 57% de los usuarios, mientras que el 24% contestó que la atención es rápida; así también el 19% opinó que es buena la agilidad en el servicio recibido, esto se traduce en la parte media de un servicio muy tardado y uno rápido. Se encontró que la rapidez en el servicio no forma parte de la actitud adoptada por los funcionarios o servidores públicos para proporcionar los servicios solicitados, es decir, que la rapidez es totalmente independiente de la forma en que se desempeñan dichos empleados.

Para el 44% de los encuestados la actitud mostrada es amable, pero el 42% piensa que es pésima y solo un 4% cree que la actitud de los empleados es excelente, éstos resultados demuestran que no es errónea la percepción que tenemos de que una proporción importante de los funcionarios y servidores públicos cuentan con una actitud pésima, aunque la diferencia es poca entre un servicio brindado con amabilidad y uno en condiciones pésimas, según la percepción de los usuarios.

Así también resultó que para el 51% de las personas, el personal de las dependencias gubernamentales cuenta con la capacidad necesaria para resolver problemas y nos

Mejoramiento en el servicio prestado...

demuestra que a través del tiempo las entidades públicas cuentan con personal preparado y capaz para hacer frente a los distintos problemas que se le presentan, pero aún falta mejorar el 49% de acuerdo a la opinión que tienen los usuarios en éste tema.

El 82% de los encuestados respondieron que son pocos los trámites realizados con respecto a los servicios solicitados y proporciona aún más una clara visión del avance en éste ámbito gubernamental, sin embargo no alcanza la perfección debido a que el 18% de los usuarios dijo que es mucho el papeleo solicitado para que el servicio les sea proporcionado.

Con un 51% de opiniones positivas puedo decir que es satisfactorio el resultado en lo que respecta a la preparación de los funcionarios y servidores públicos, pero estoy en la posición de aclarar que hay un todavía un importante rezago en la preparación con la que deben contar dichas personas, debido a que el 49% contestó que no se encuentran preparados, la diferencia entre un resultado y otro es mínimo, habiendo de por medio solo un 2%.

Otro de los resultados no menos importante que los anteriores es el trato proporcionado por los empleados y recibido por los usuarios, el 52% de los encuesta manifestó que es adecuado, debido a que fueron bien atendidos, mientras que el 48% dijo lo contrario, es así como sigue habiendo muestras de avances pero también de atraso, aunque se piense que es bueno un resultado mayor al 50%.

El ofrecimiento de valor agregado en los servicios públicos es de suma importancia debido a que en él se encuentra la clave para obtener un servicio de calidad, pero de acuerdo a los resultados obtenidos el 82% de las personas cuestionadas dijo no haber recibido un servicio con valor agregado, en tanto que el 18% opinó que si hacen mas de lo que deben hacer los empleados del gobierno.

Se consideró importante incluir dentro del cuestionario de los usuarios una pregunta que dejara claro, en primero si los usuarios presentan o no, alguna queja en relación a un servicio mal proporcionado y las razones por las cuales lo hacen, el 86% de ellos no ha presentado ninguna queja ya sea por que no ha sido necesario, por falta de tiempo o por que aunque las presenten dicen que hacen caso omiso a la situación y todo queda igual.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Corresponde al 83% de los usuarios que declararon no haber tenido insinuaciones por parte de los funcionarios o servidores públicos para requerirles dinero y mejorar la calidad del servicio y que éste en general sea rápido, pero en cambio el 17% afirmó que si les han solicitado “aportaciones económicas” extras al servicio que solicitaron, argumentando que la razón es para agilizar los trámites.

En relación a lo anterior pero de forma inversa se indagó si las personas como usuarios han ofrecido las comúnmente llamadas “mordidas” que no son más que sobornos económicos y se obtuvo un 82% como negación, la razón fue por que el deber de todo servidor o funcionario gubernamental es prestar un servicio de la mejor forma posible y por que no están a favor de la corrupción, por lo que respecta al 18% restante dijo que si lo ha hecho para evitar perder su tiempo.

4.2 Los Funcionarios y Servidores Públicos

Para los funcionarios y servidores públicos los incentivos son un factor que los ayudaría a desempeñarse mejor en su trabajo, de acuerdo con los resultados obtenidos (ver anexo I, pág. 66), para el 100% es completamente importante que los motiven mediante incentivos. No es necesario explicar el por qué de la afirmación rotunda, por que es innegable que un empleado desarrollará mejor su trabajo si recibe motivaciones económicas.

El 73% de los entrevistados reveló que los reconocimientos son también una forma muy motivante de alentarlos a realizar mejor sus actividades, aunque el 18% de los entrevistados opinó que los reconocimientos son poco motivantes, debido a que no reciben éste tipo de motivación y por ésta misma razón el 9% restante manifestó que le son indiferentes los reconocimientos.

El salario es la mejor forma a través de la cual se logra motivar a cualquier empleado, en éste caso el 69% de los entrevistados de las dependencias públicas respondió que éste factor los motiva a trabajar mejor, mientras que el 31% restante piensa que su salario es poco motivante.

Mejoramiento en el servicio prestado...

En lo que respecta al servicio que deben proporcionar a los demás, resultó que para el 84% es muy motivante poder brindarle un servicio a los demás y resolver sus problemas, contrario a la gran mayoría, el 8% cree que es poco motivante, e indiferente para el 8% restante.

En toda dependencia gubernamental es necesario que exista un ambiente laboral adecuado, en el que haya armonía y buenas relaciones laborales entre las personas que laboran en cada una de ellas, es por ello que al preguntarle a los funcionarios y servidores públicos se encontró que el 69% cuenta con un ambiente laboral muy motivante, para el 23% es poco motivante y para el resto, que corresponde a un 8% es totalmente indiferente éste factor.

Para la totalidad de los funcionarios y servidores públicos encuestados el logro personal es muy motivante, lo que significa que el 100% manifestó sentirse atraído a trabajar mejor para obtener satisfacciones propias mediante las oportunidades que le brinda su centro de trabajo.

Un 33% de los entrevistados contestó que les otorgan incentivos económicos, para el 27% los reconocimientos que le conceden son solo verbales, de igual manera para un mismo porcentaje los incentivos que le brindan son mediante ascensos laborales, otro 10% de la muestra dijo que no le proporcionan ningún tipo de incentivos y reconocimientos dentro de la dependencia en la que trabaja y tan solo para una mínima parte, que pertenece al 3%, los reconocimientos son dados por escrito.

Trabajar a cargo de un buen jefe es muy importante para el 77% del personal de los servicios públicos, pero para un 15% solo es importante contar con el respaldo de un jefe apto para desarrollar su trabajo y el 8% faltante piensa que es poco importante.

Contar con el reto de desempeñar un trabajo interesante es muy importante para un 77%, en lo que respecta a otro 15% tener un trabajo que conlleve retos se reduce a importante y el 8% considera que no tiene importancia.

Otro punto cuestionado fue preguntar la opinión que tiene de contar con un trabajo prestigioso, el 69% respondió sin ninguna dificultad que es muy motivante desempeñar un

Mejoramiento en el servicio prestado...

trabajo en el cual pueda ser reconocido, por lo que atañe al otro 31% este aspecto lo consideran importante.

Un elemento esencial en el desempeño de cualquier empleado gubernamental es el reconocimiento del trabajo realizado, para un 46% es de suma importancia aunque para otra proporción correspondiente al 38% es importante ser reconocido a través de su trabajo, el resto de las respuestas estuvo dividida en partes iguales del 8% para poco importante y sin importancia.

Corresponde a un 69% de las personas cuestionadas el considerar que es muy importante contar con buenas condiciones laborales para el desarrollo de sus actividades, resulta importante para otro porcentaje igual al 23% y para el 8% restante tiene poca importancia.

Tener la oportunidad de crecer a nivel laboral es un aspecto que los funcionarios y servidores públicos de Coahuila consideran muy importante en un 77%, mientras que un 15% piensan que se limita solo a un concepto importante y es poco importante para un 8%.

La seguridad en el trabajo es algo que proporciona mayor confianza en los empleados al momento de realizar su trabajo, las respuestas fueron en un 77% para muy importante y en un 23% para importante.

El 85% de los funcionarios y servidores públicos contestó que es muy importante desempeñar un trabajo con el cual puedan obtener el éxito, aunque para el 15% restante es solo importante.

Aunque pareciera todo lo contrario para el 69% de los empleados cuestionados, las normas, leyes y políticas de la empresa son sumamente importantes, seguido a lo anterior, para el 23% es poco importante y para el 8% no tiene importancia en lo absoluto.

El siguiente punto tiene mayor importancia, debido a que es el tema en el que está basada la presente tesis y resultó que para el 69% del personal, la responsabilidad de servicio a los demás es muy importante, para el 23% es importante y para una fracción menor del 8% no tiene importancia.

Mejoramiento en el servicio prestado...

De igual forma a lo anterior, resulta importante conocer si existen programas de capacitación en las dependencias de gobierno, el 77% contestó que sí reciben capacitación y el 23% respondió que no.

En relación a lo anterior el 100% de las personas entrevistadas manifestó han asistido a los cursos de capacitación proporcionados por cada una de las dependencias.

Cabe aclarar que a partir de éste análisis de resultados y en los siguientes, el porcentaje que se muestra no se refiere a la totalidad de los empleados, debido a que la pregunta que se hizo respecto a la existencia de los programas de capacitación en los centro de trabajo muestra que cierto porcentaje no la recibe, refiriéndome así solo a la muestra que respondió si a tal pregunta.

El 50% respondió que la duración de los cursos recibidos ha sido en promedio de 2 meses, seguido de un 20% que contestó que la duración fue de 3 meses, el mismo porcentaje anterior corresponde a una duración de 2 semanas y para 1 mes el 10%.

Continuando con el importante aspecto de la capacitación el 40% expresó que ha sido sobre conocimientos, el 30% de habilidades, el 25% dirigido a la prestación de servicios y el 5% en relaciones humanas.

Por último el 100% sí obtuvo un cambio positivo a partir de la capacitación recibida, por que incrementaron sus conocimientos y aprendieron a prestar servicios con eficiencia y calidad.

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

- **Conclusiones de la investigación realizada**
- **Recomendaciones a las futuras tesis**
- **Propuesta a la Administración Pública de Coatzacoalcos**

Capítulo 5

Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones de la investigación realizada

Habiendo establecido los resultados de la investigación llevada a cabo y el análisis correspondiente a cada uno de ellos, determino que el servicio prestado por los funcionarios y servidores públicos se encuentra frenado en gran medida, en cuanto a la falta de rapidez que éstos brindan a los usuarios y que son la causa principal de las quejas, manifestadas a través de comentarios entre las personas inconformes sin llegar a presentarlas por escrito o personalmente al responsable o encargado de la entidad gubernamental, lo que aporta en el gobierno la creencia de que prestan servicios con calidad y no conocen la problemática dada en cada situación. Lo anterior confirma lo que al principio de la tesis se planteó de manera hipotética, me refiero a que aún prevalecen en el servicio público insatisfacciones en los usuarios y que está lejos de colaborar a cambios de orden público.

La escasa capacitación es uno de los supuestos teóricos que sustentan el marco metodológico, que hasta cierto punto se ha logrado comprobar, no es posible decir que los funcionarios y servidores públicos cuentan con la preparación necesaria en su totalidad, aunque los usuarios opinen que si la tienen, esto es solo la percepción que ellos tienen desde la parte externa a cada uno de ellos. La capacitación es otorgada en la gran mayoría, pero están dedicados solo al incremento de habilidades y conocimientos lo que no resulta de mucha ayuda si no van de la mano con aprendizajes sobre prestaciones de servicios con calidad y eficiencia y no tienen la plena conciencia en cuanto al trato que otorgan a los usuarios.

La actitud en los empleados es amable en cierta proporción, declarando lo siguiente: es importante que sepa el lector que la buena forma de atender en las dependencias públicas es solo en algunas de ellas, pues la que mayores reclamos presenta por el servicio otorgado es el sector salud, la diferencia entre un servicio amable y uno pésimo fue de una opinión y es por ello que los resultados muestran buenas actitudes captadas por las encuestas.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Analizando los objetivos establecidos y comparándolos con las observaciones, logré conocer el ambiente en el cual se desempeñan los empleados gubernamentales, el cual es un clima de compañerismo y cordialidad, en el que por supuesto cada quien realiza sus tareas correspondientes y es por ello que no le atribuyo a éste la causa de la prestación de un mal servicio.

Puedo afirmar con toda seguridad que el problema deriva de factores motivacionales, lo que provoca que el empleado no esté interesado en desempeñarse correctamente y que no proporcione valor agregado en sus servicios. El tipo de problema que influye en el servicio prestado por los funcionarios y servidores públicos es principalmente el bajo salario que reciben, que no significa como lo he dicho antes que se refiera a todas las entidades, pero los resultados muestran que aún hay una parte de la muestra que no percibe un salario bien remunerado y lo suficientemente satisfactorio para cubrir sus necesidades básicas. Los incentivos son también una forma de motivar a cualquier empleado, los porcentajes demuestran que aún no se establecen por completo las diferentes formas de impulsar al funcionario o servidor público a desarrollar su trabajo con una actitud positiva y que sobre todo éste cuente con la confianza de que su trabajo sea reconocido, aunque solo sea de manera verbal o escrita.

El grado de preparación en algunos empleados es de nivel profesional, como en todos los empleos, existen diferentes jerarquías de puestos y hay quienes solo cuentan con estudios de nivel secundaria o preparatoria, es decir, que tienen conocimientos básicos, como son leer y escribir, tal es el caso de los elementos de la policía municipal. El que haya gente con estudios universitarios no quiere decir que éstos tengan la capacidad de prestar servicios con calidad, ni mucho menos que tengan la idea de cómo otorgarlo, por que no conocen los factores que influyen en la satisfacción de un usuario, lo que ellos necesitan y la forma en que debe atenderseles.

La gran mayoría de los resultados obtenidos aportan una clara percepción de que los funcionarios y servidores públicos si cuentan con las prestaciones necesarias para desempeñarse de una forma aceptable, de manera que admito que los porcentajes son contrarios a la idea apreciada durante el desarrollo de la metodología y los comentarios de la gente que solicita los servicios, pero también estoy en la posición de manifestar que no es suficiente la situación en la que se encuentran motivados los funcionarios y servidores

Mejoramiento en el servicio prestado...

públicos, éstos opinan sobre algo que es una realidad pero que no va más allá de convertirlos en empleados completamente eficientes en las actividades que le corresponden.

Durante la investigación realizada y mediante la observación indirecta, pude notar que es un hecho la falta de compromiso en el cambio gubernamental, no existe congruencia entre una dependencia y otra, es como si cada una de ellas estuviera operada por superiores diferentes. No confundamos el hecho de que cada dependencia pública cuenta con su respectivo director y que son dirigidas de forma diferente, lo anterior es cierto pero lo que no es aceptable es que todos pertenecen al mismo gobierno y que como tal deben establecer sus objetivos conjuntamente y con las opiniones de todos los niveles.

Lo mencionado en el párrafo anterior me lleva a decir que solo en la empresa pública paraestatal son impartidos cursos de relaciones humanas, hago énfasis en este punto debido a la necesidad de prestarle mayor atención al desarrollo individual de las personas que están al frente de un servicio representativo.

Otro hallazgo no menos importante es la duración de los cursos otorgados, no es posible que no se les de la importancia que realmente tienen, manifiesto lo anterior por que encontré que la capacitación fue suspendida y no fue reanudada en su momento, no se le prestó el interés debido y solo dejaron a los empleados esperando.

5.2 Recomendaciones a las futuras tesis

- Es aconsejable para las futuras tesis basadas en el mismo tema que se avoquen de manera significativa a la investigación sobre una muestra que vaya en proporción al tamaño de la población tanto de funcionarios y servidores públicos como de usuarios y que no solo se enfoque a la ciudad de Coatzacoalcos si no también a toda la región, tratando de abarcar los municipios que les sean posibles.
- El servicio público requiere de cambios notables, por lo que es indispensable que el investigador se adentre profundamente no solo en los factores que lo motivan a

Mejoramiento en el servicio prestado...

desempeñarse mejor si no también a cada uno de los elementos que influyen en su desarrollo laboral, a que me refiero con lo anterior, resultaría muy útil indagar sobre la forma de vida que tienen los funcionarios y servidores públicos y la calidad de ésta, también los intereses que tienen individualmente y el motivo por el cual se encuentran desempeñando el puesto en el que están.

- Resultaría conveniente y muy provechoso realizar una indagación basada en la observación como un individuo participativo en los hechos cotidianos, es decir, ponerse en el lugar de quienes desempeñan un puesto público y obtener datos verídicos y oportunos que permitan delimitar con precisión cada uno de los motivos que los impulsan a actuar y a prestar servicios de cierto modo.
- De forma inversa al párrafo anterior, puede efectuarse también una investigación experimental, que permita hacer comparaciones entre las reacciones que manifiesta un empleado gubernamental ante ciertas situaciones provocadas y las encontradas al actuar como parte de una entidad pública. De manera que se tenga la oportunidad de hacer las críticas correspondientes desde ambos puntos de vista.
- Recomiendo llevar a cabo la planeación de un programa de desarrollo de la investigación en el cual puedan plasmarse los resultados hallados durante un lapso de tiempo y posteriormente aplicar este mismo proceso, habiendo un margen de tiempo considerable para crear resultados que vayan con mas apego a la realidad en la que se encuentra el servicio público en la región.

5.3 Propuesta a la Administración Pública de Coahuila de Zaragoza

Para una gestión pública eficaz es indispensable proporcionar programas de capacitación que vayan de acuerdo con los objetivos gubernamentales, es decir, con temas que aborden cada uno de los puntos en donde se encuentre la problemática del servicio otorgado. En consecuencia a la investigación realizada propongo a continuación el modelo de un posible programa de capacitación en el cual se toman en cuenta aspectos relacionados solo al ámbito laboral que podrían servir de mucho apoyo en las dependencias gubernamentales.

Mejoramiento en el servicio prestado...

La importancia de un curso de capacitación radica en que es el medio que mayores resultados le proporciona a cualquier empresa u organización es la capacitación, que se orienta a la prestación de servicios con calidad y eficiencia y a la preparación continua de empleados que cuenten con una visión clara sobre la tarea tan importante que tienen como prestadores de servicios públicos, además considera también el mejoramiento del trabajo en las dependencias gubernamentales para llegar a los objetivos de una nueva gestión pública.

“Hacia un servicio con calidad en la Administración Pública”

Objetivo general: Al terminar el curso el personal será capaz de desempeñar un servicio con calidad y eficacia, con pleno conocimiento de la forma en que deben ser prestados los servicios públicos y además también contará con la motivación necesaria para realizar las actividades correspondientes a su puesto.

Dirigido a: Funcionarios y Servidores Públicos

Duración: El curso que consta de tres etapas, tendrá una duración total de cincuenta y cuatro horas, que se desarrollarán en sesiones de tres horas durante seis días por cada etapa. Estas horas incluyen actividades prácticas.

Requerimientos:

- Salón o aula con capacidad para 20 personas, e igual número de pupitres.
- Material didáctico: diapositivas, manual, videos para exponer los problemas.
- Papelería: hojas blancas, bolígrafos, gafetes,

Programa a desarrollar

Contenido por etapas

Examen inicial de medición de conocimientos y actitudes: Antes de comenzar con las etapas del programa, es importante que los funcionarios y servidores públicos realicen un examen sobre los conocimientos que tienen acerca de la motivación en el trabajo y el tipo de servicio que deben proporcionar a los usuarios.

Etapa I

La motivación laboral

Objetivo: Estimular a los empleados hacia el logro de las metas de la organización y también hacia la satisfacción personal que éstos deseen alcanzar mediante el esfuerzo tanto a nivel personal, como laboral.

Temario

- Introducción al concepto de motivación laboral
- Principales teorías de la motivación
- La motivación hacia el trabajo
- La persona dentro de la motivación laboral
- Los incentivos como medio de motivación hacia el trabajo
- Motivación hacia el servicio

Dinámica

Exposición de ideas y debate: Para conocer lo que es importante para un funcionario y servidor público, se va a desarrollar una dinámica en la que cada uno de ellos manifieste lo que lo motiva y a exponer sus justificaciones en cada punto y si es necesario llevar a cabo un debate sobre el tema.

Etapas II

La atención al público

Objetivo: Concientizar a los empleados sobre el trato que deben proporcionar a los usuarios y la forma en que deben desempeñar su trabajo para la satisfacción de éstos, así como la importancia que tienen los usuarios para el logro de una nueva gestión pública gubernamental.

Temario

- Implicaciones en el servicio
- Calidad en el servicio
- Errores en el servicio
- Satisfacción del usuario
- Razones para un mal servicio
- Servicio con valor agregado
- Recuperación de usuarios
- Manejo de quejas

Dinámica

Actuación de papeles: Tiene como finalidad que cada empleado desempeñe el papel de usuario y de servidor o funcionario público en una situación que presente ciertos problemas, previamente planeada por la persona que está brindando la capacitación.

Mejoramiento en el servicio prestado...

Etapa III

La actitud en el trabajo

Objetivo: Lograr que cada empleado y funcionario público identifique y pueda manejar sus actitudes, a través del conocimiento adquirido en el curso, así como la actitud que debe adoptar para proporcionar un servicio de calidad.

Temario

- Fuentes de las actitudes
- Tipos de actitudes manifestadas en el trabajo
- Actitudes y consistencia
- Actitud de servicio
- La actitud y el ambiente de trabajo

Dinámica

Encuestas de actitud: Consiste en aplicar cuestionarios acerca de cómo los empleados se sienten en su puesto de trabajo, lo que permitirá enterarse de cómo los funcionarios y servidores públicos perciben sus condiciones laborales en general.

Retroalimentación

Evaluación final: Indispensable para conocer si los participantes entendieron el contenido temático de la capacitación proporcionada.

Seguimiento de los conocimientos adquiridos: A través de estudios entre la población que utiliza los servicios del gobierno, puede medirse el nivel de los resultados obtenidos a través de la capacitación.

Mejoramiento en el servicio prestado...

A vertical yellow gradient bar on the left side of the page, transitioning from a darker yellow at the top to a lighter yellow at the bottom.

Anexos gráficos y formatos

Anexo I

Gráficos de los resultados obtenidos en las encuestas a usuarios

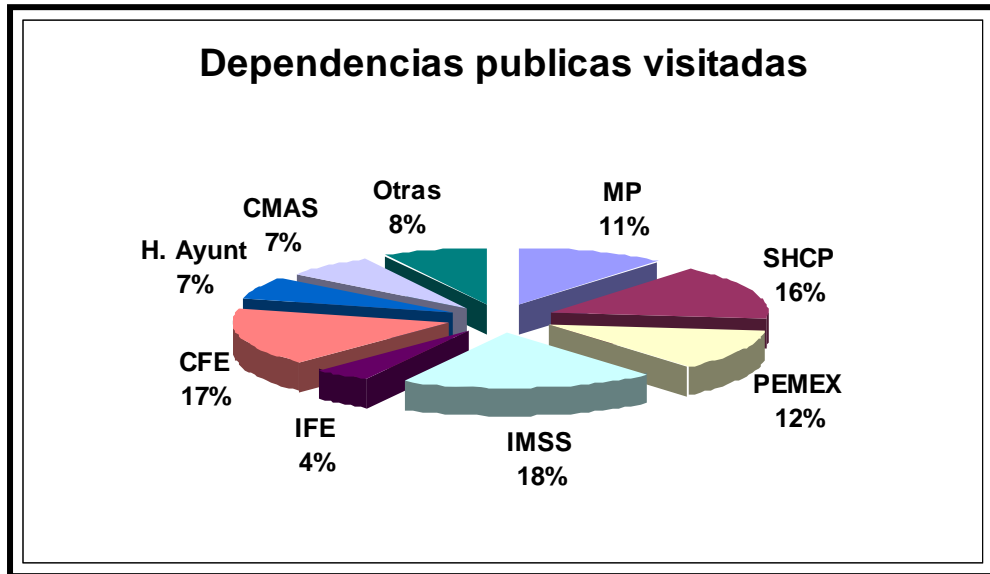


Gráfico 1

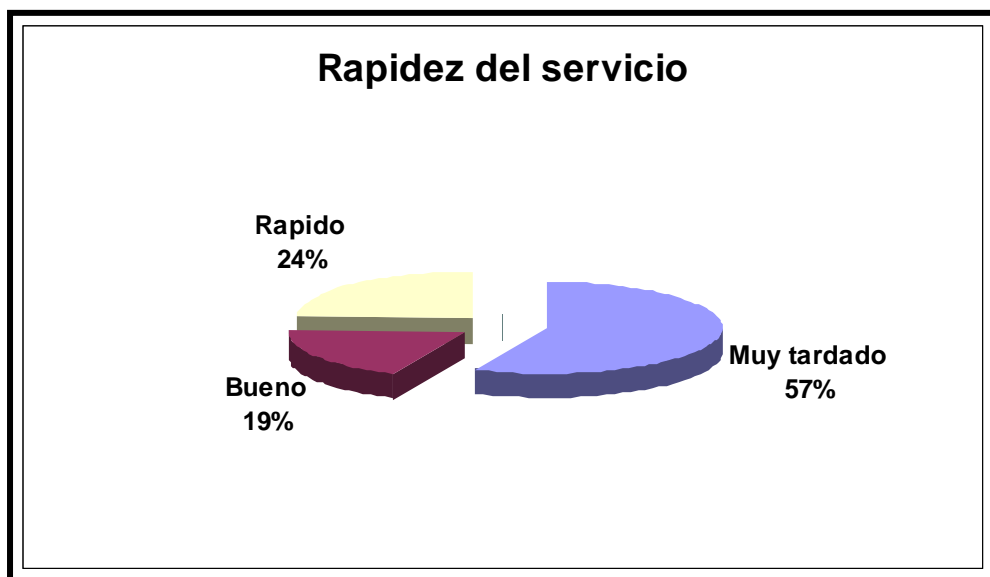
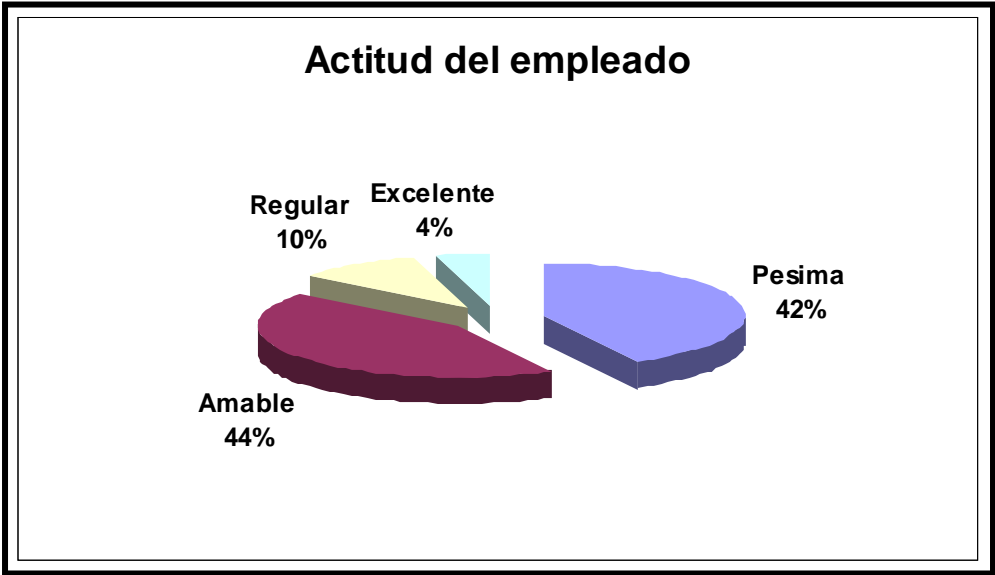


Gráfico 2



Gráfico



Gráfico 4



Gráfico 5



Gráfico 6

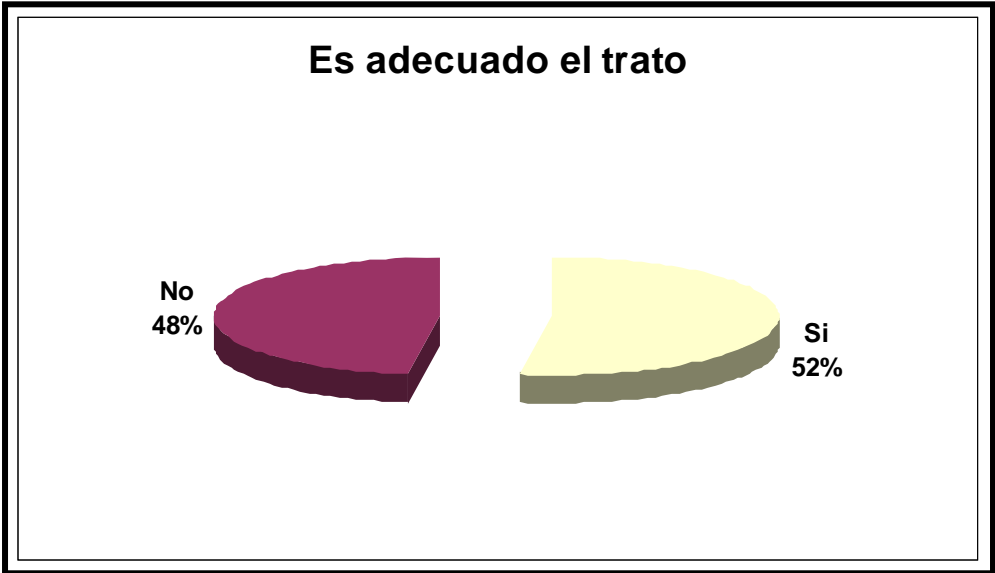


Gráfico 7



Gráfico 8



Gráfico 9

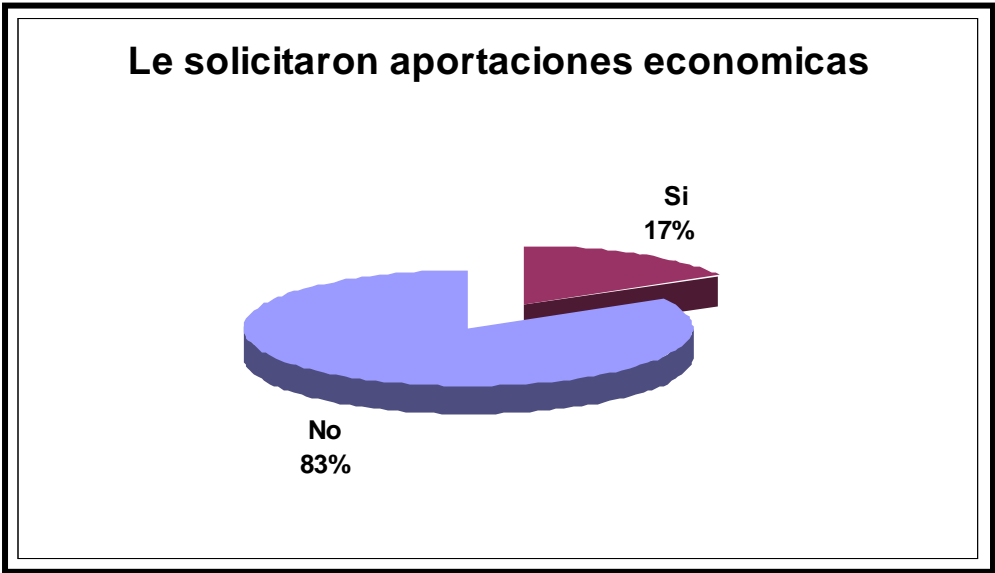


Gráfico 10

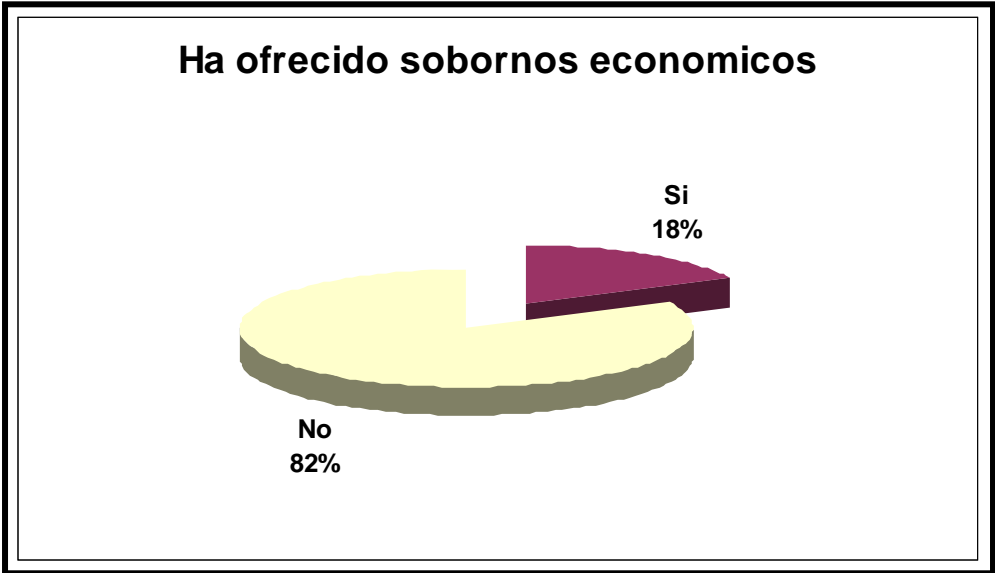


Gráfico 11

Gráficos de los resultados obtenidos en las entrevistas a Funcionarios y Servidores Públicos



Gráfico 1

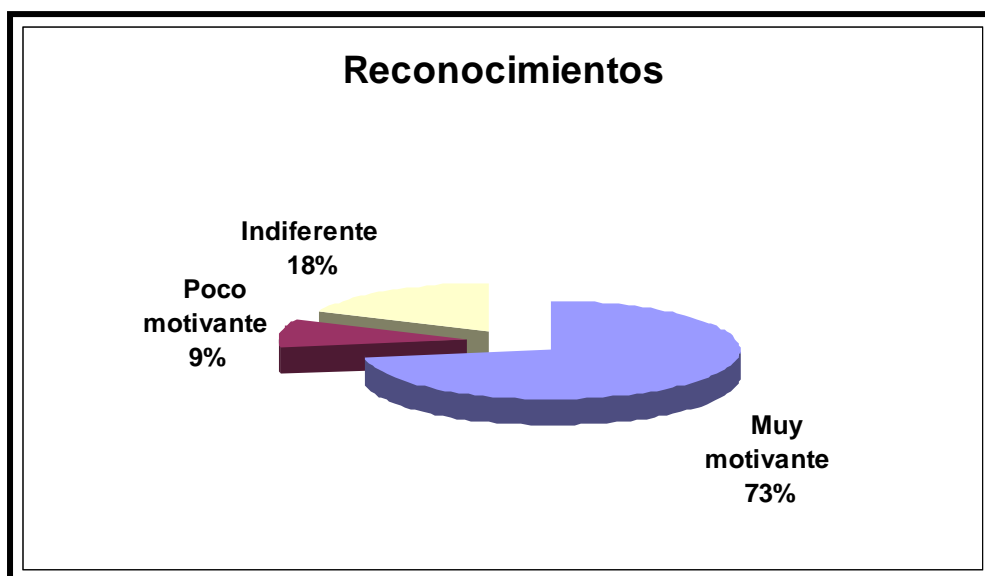


Gráfico 2

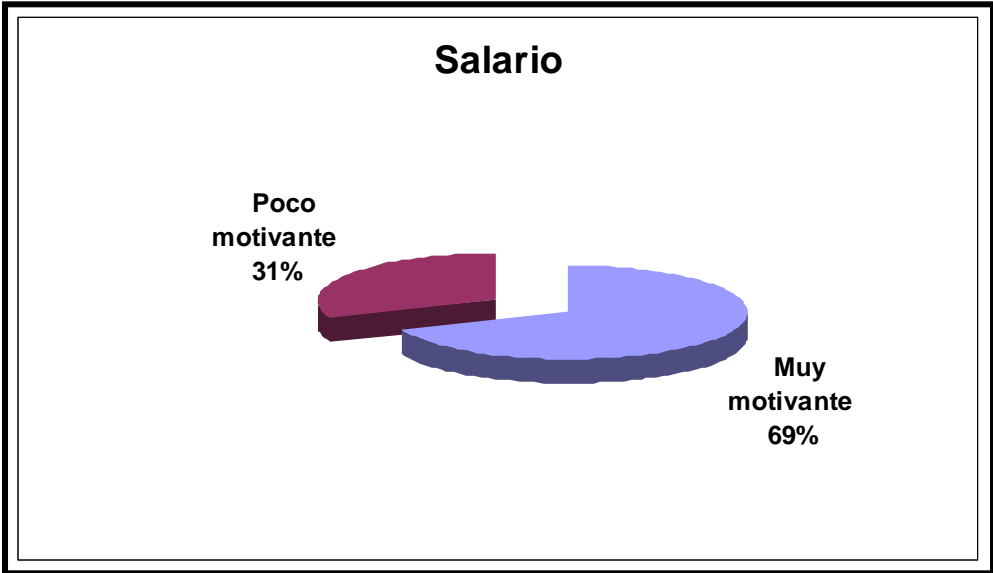


Gráfico 3

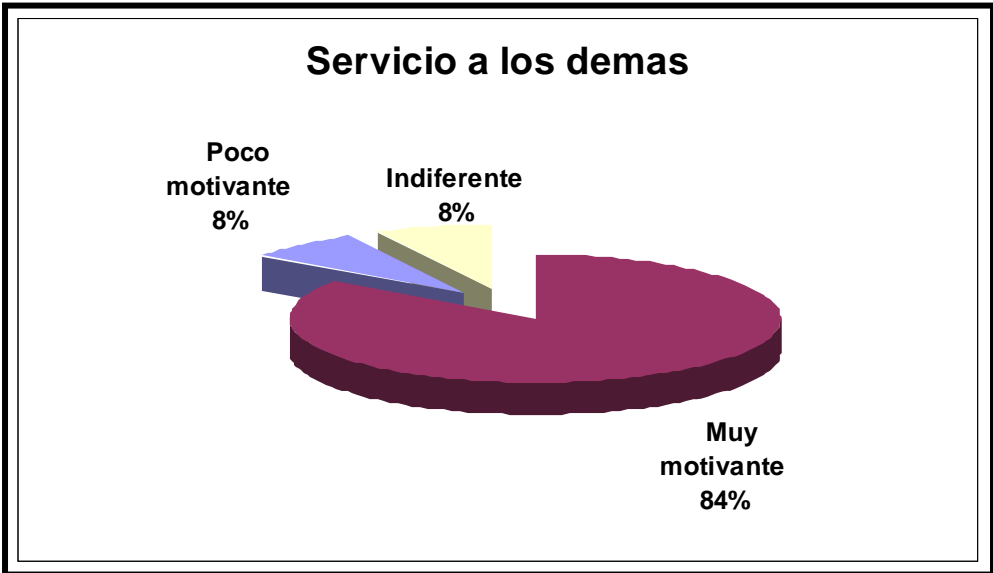


Gráfico 4

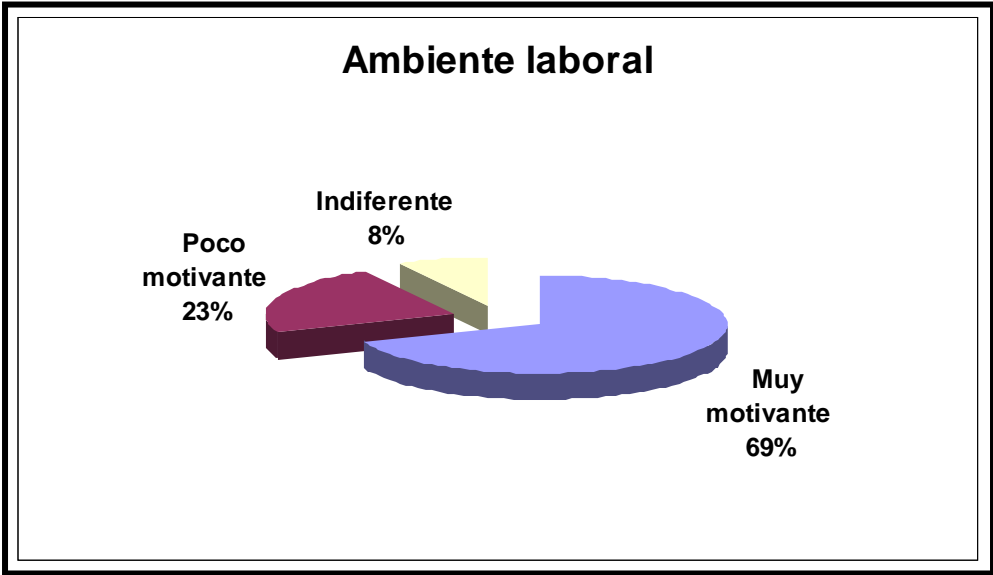


Gráfico 5



Gráfico 6

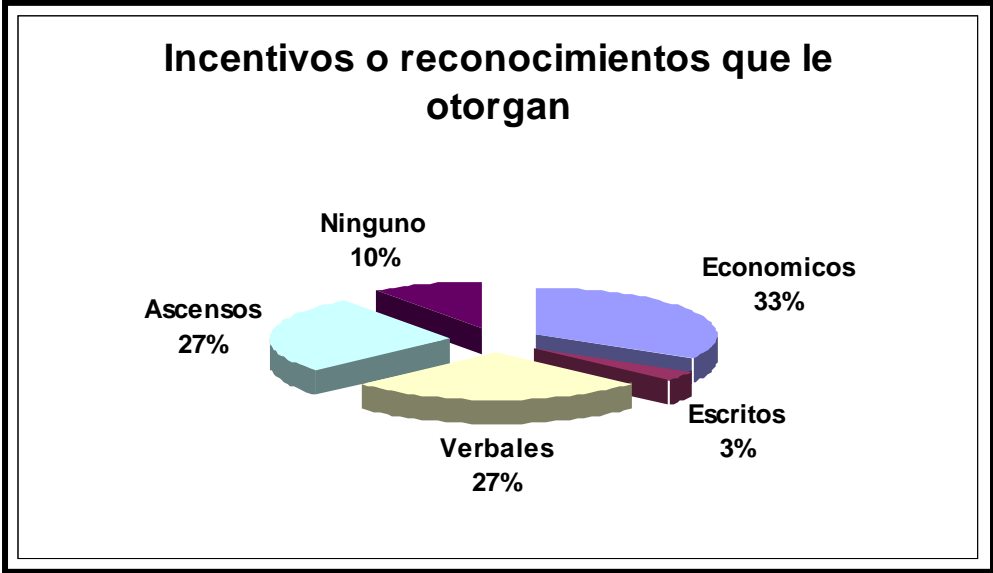


Gráfico 7

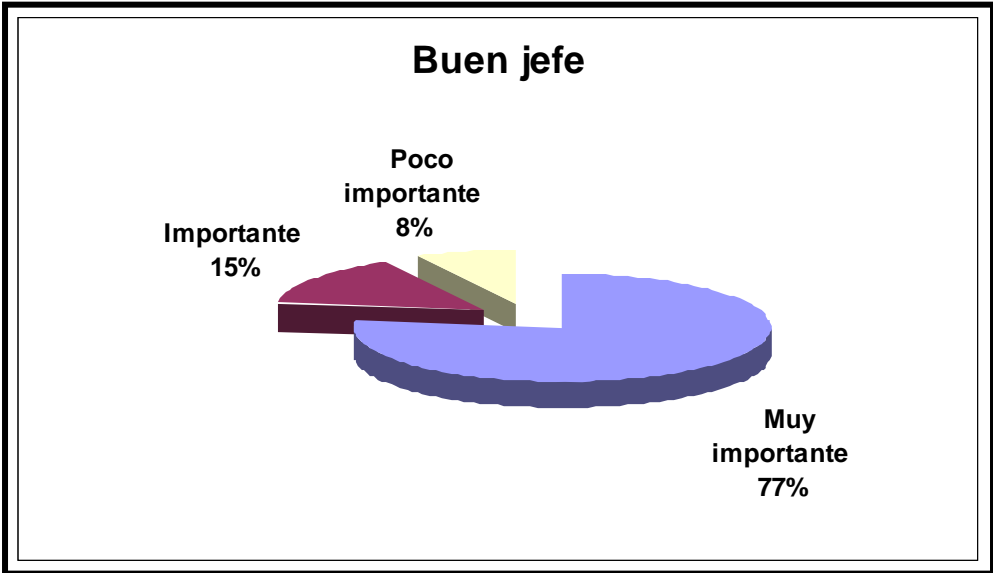


Gráfico 8

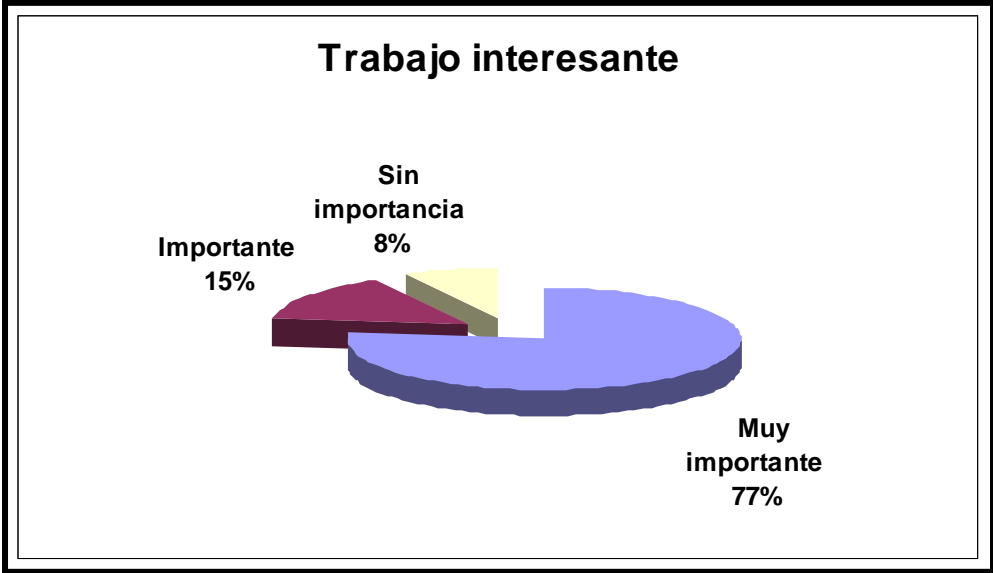


Gráfico 9



Gráfico 10

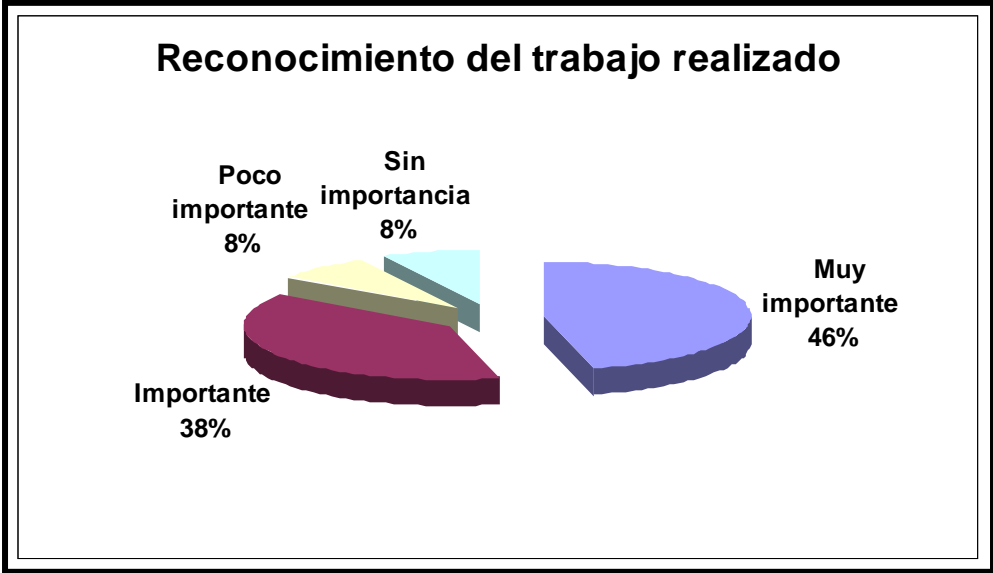


Gráfico 11

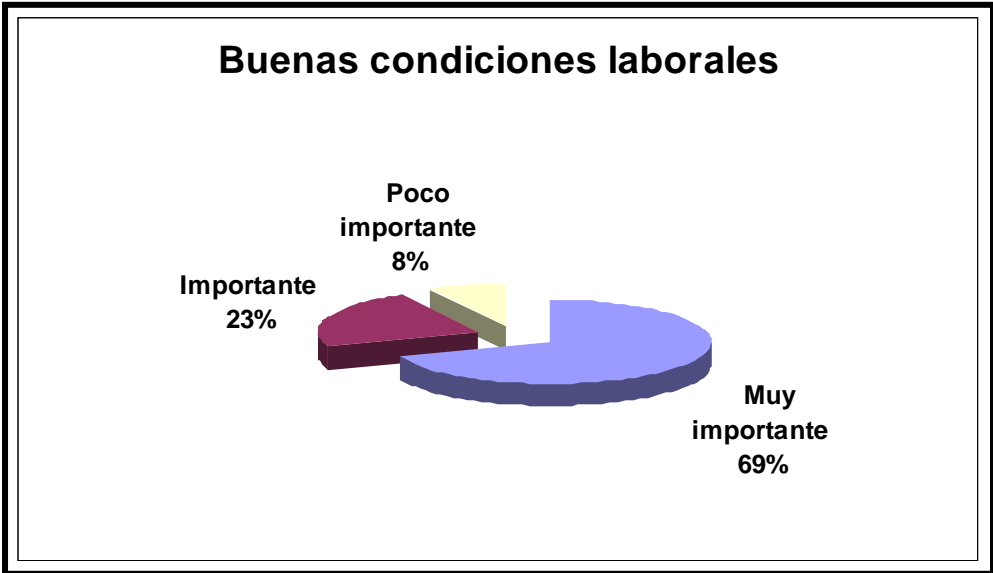


Gráfico 12

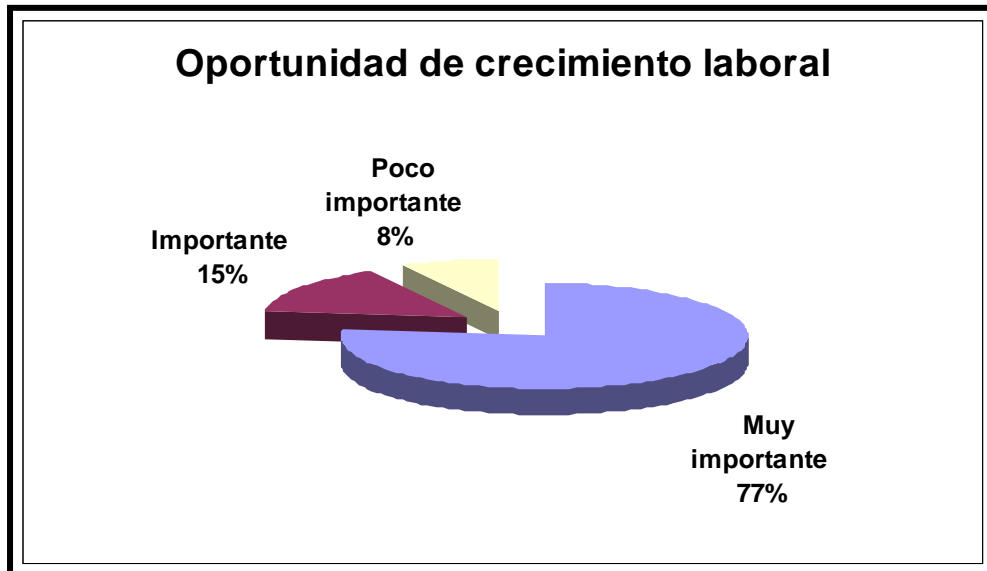


Gráfico 13

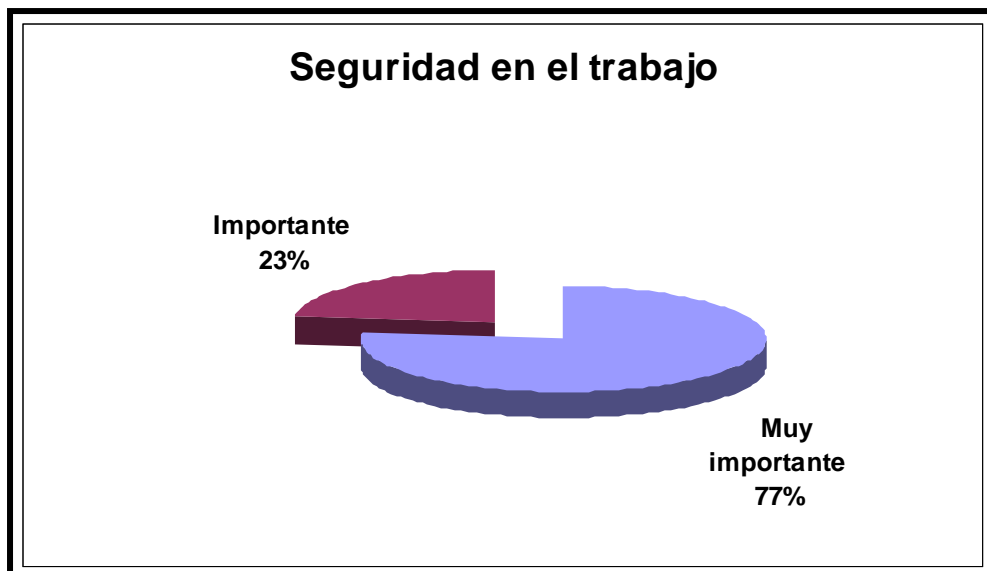


Gráfico 14



Gráfico 15

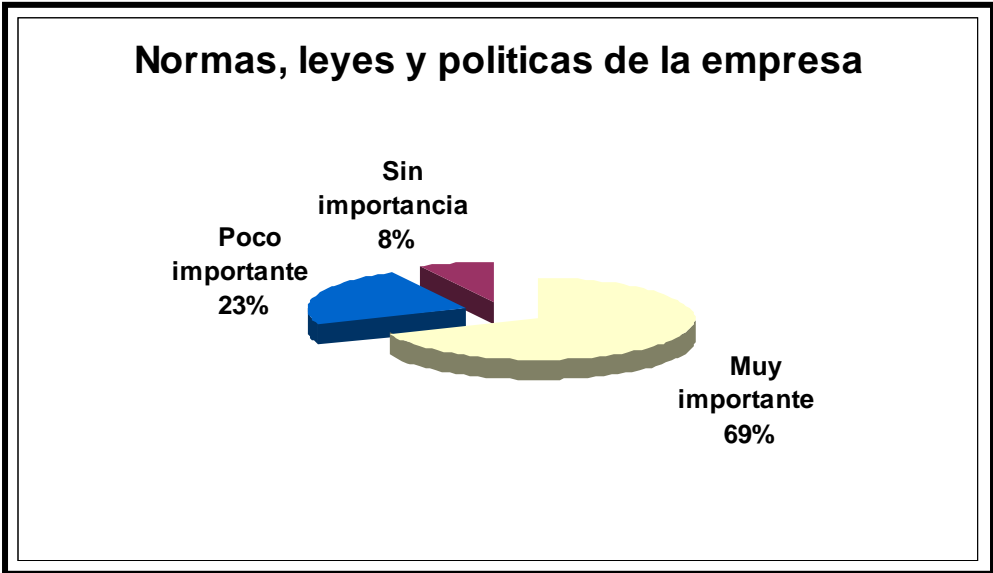


Gráfico 16

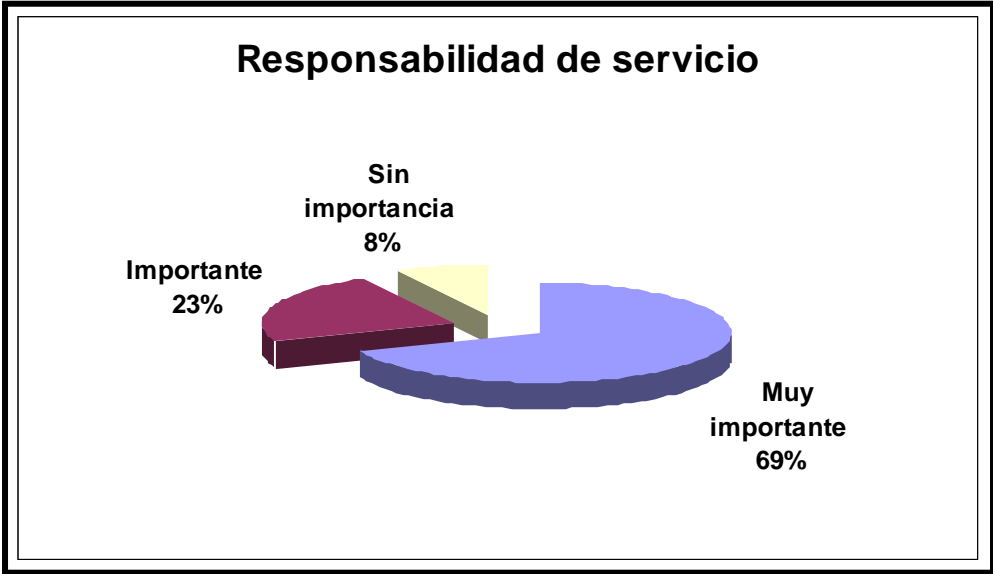


Gráfico 17

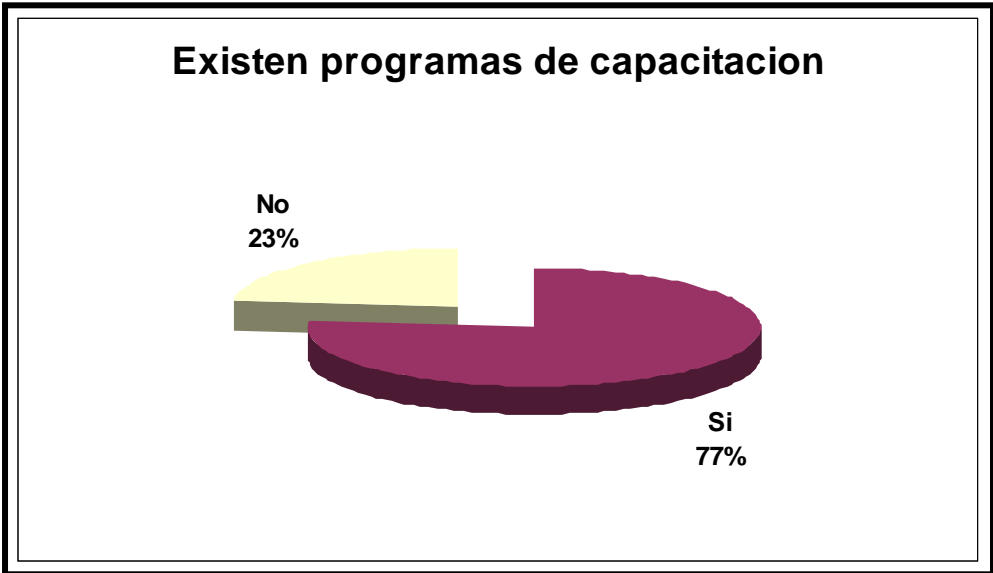


Gráfico 18

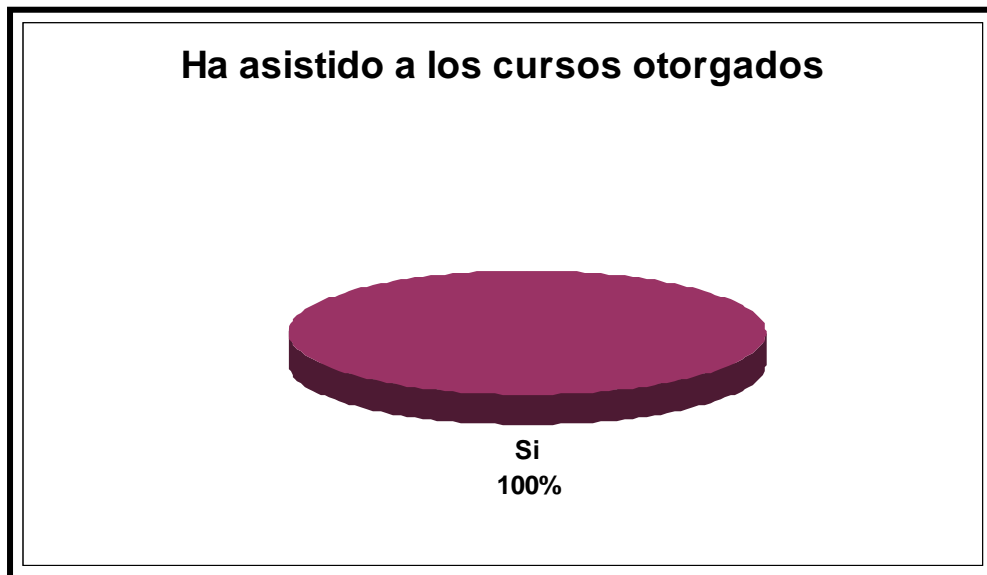


Gráfico 19

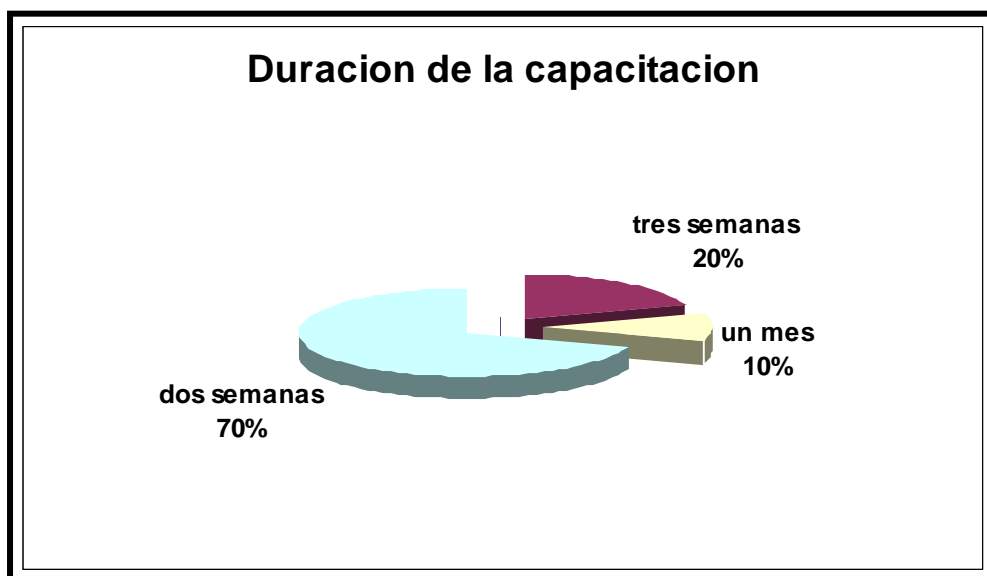


Gráfico 20

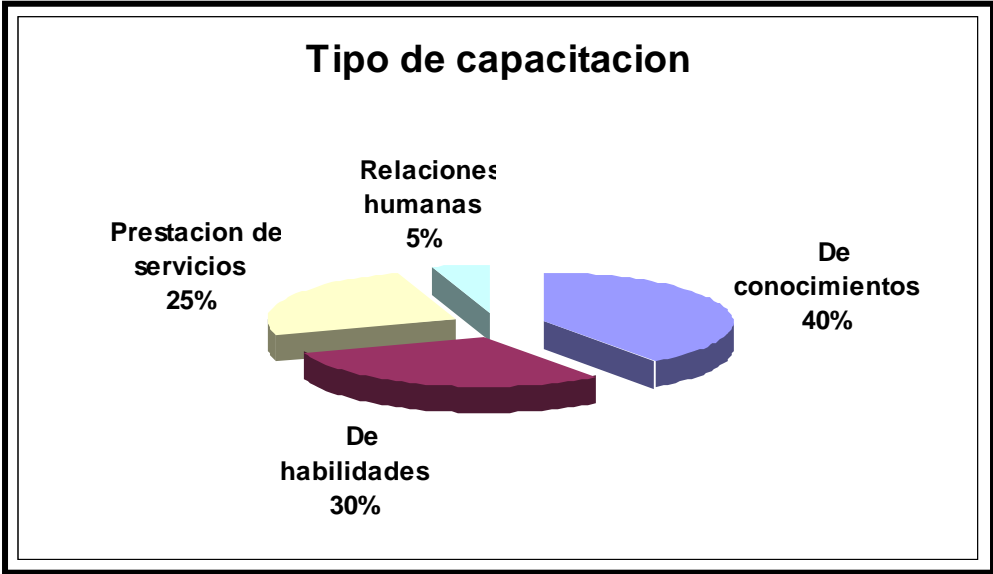


Gráfico 21

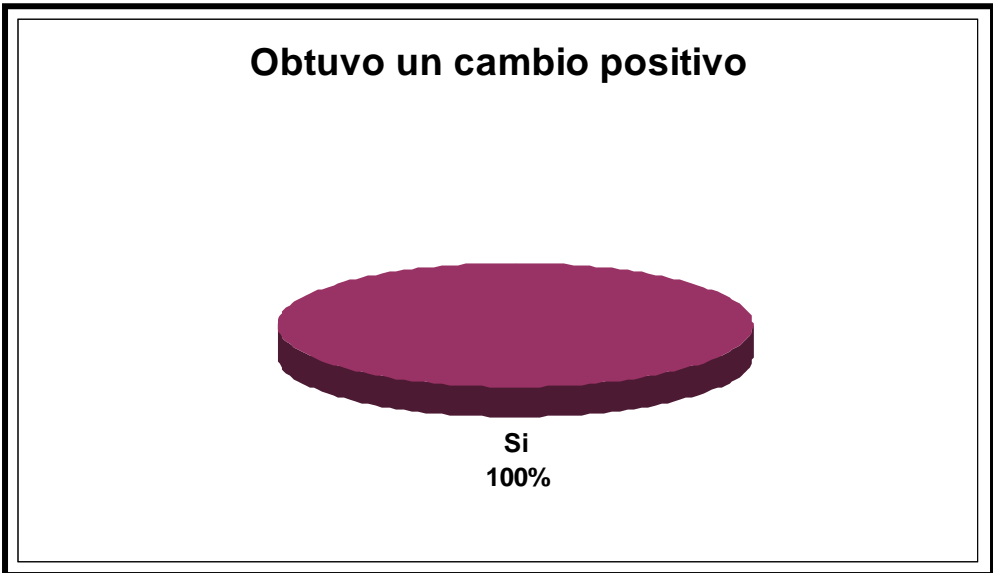


Gráfico 22

Anexo II

Formato de encuesta para usuarios

El cuestionario que a continuación contestará, está hecho con la finalidad de conocer de qué forma son proporcionados los servicios de las dependencias públicas de Coahuila de Zaragoza. Está integrado por tres sencillas secciones en las que seleccionará la opción más adecuada al servicio que recibió. Se le pide contestar con honestidad, es anónimo y confidencial.

1. Seleccione con una “X” la dependencia gubernamental a la que acudió:

<input type="checkbox"/>	Ministerio Público	<input type="checkbox"/>	SHCP	<input type="checkbox"/>	PEMEX
<input type="checkbox"/>	IMSS	<input type="checkbox"/>	CFE	<input type="checkbox"/>	H. Ayuntamiento
<input type="checkbox"/>	PGR	<input type="checkbox"/>	SEP	<input type="checkbox"/>	INFONAVIT
<input type="checkbox"/>	IFE	<input type="checkbox"/>	CNDH	<input type="checkbox"/>	CMAS
<input type="checkbox"/>	Otra. Indique cual:				

2. Califique los elementos siguientes de acuerdo con los criterios proporcionados. Si considera necesario agregar otro criterio por favor anótelos en el último.

Criterios	
A. Excelente	F. Bueno
B. Eficaz	G. Poca/Pocos
C. Amable	H. Mucha/Muchos
D. Pésimo	I. Muy tardado
E. Rápido	J. Otro. Indique:

Elemento	Respuesta
Rapidez del servicio	
Actitud del empleado	
Capacidad de resolución de problemas	
Número de trámites	

3. Responda lo siguiente, respecto al servicio:

A. ¿Los empleados cuentan con la preparación necesaria?	Si		No	
Explique por qué:				
B. ¿Considera usted que el trato en general, es adecuado?	Si		No	
Justifique su respuesta:				
C. ¿Ofrecen valor agregado en el servicio?	Si		No	
(Si) Indique cual:				
D. ¿Ha presentado alguna queja sobre el servicio de los funcionarios y servidores públicos?	Si		No	
¿Por qué?				
E. ¿Los funcionarios o servidores públicos le han solicitado alguna “aportación económica” para la prestación de sus servicios?	Si		No	
Mencione las razones:				
F. ¿Ha ofrecido sobornos económicos a los funcionarios y servidores públicos?	Si		No	
Explique sus motivos:				

Gracias por su colaboración en ésta encuesta

Anexo III

Formato de entrevista para Funcionarios y Servidores Públicos

El cuestionario que a continuación contestará, está hecho con la finalidad de conocer los factores que influyen en el desempeño laboral y la prestación de los servicios de los funcionarios y servidores públicos de Coahuila de Zaragoza. Está integrado por cuatro secciones en las que seleccionará la opción más adecuada a su situación. Se le pide contestar con honestidad, es anónimo y confidencial.

Puesto:

Dependencia:

1. De acuerdo a la escala proporcionada, califique los factores que lo motivan a desempeñarse mejor en su trabajo:

Grados de motivación					
1	Muy motivante	2	Poco motivante	3	Indiferente

Factor		Factor		Factor	
	Incentivos		Reconocimientos		Salario
	Servicio a los demás		Ambiente laboral		Logro personal

2. Seleccione el tipo de incentivos o reconocimientos que le otorgan dentro de la organización:

	Retribuciones económicas		Reconocimiento verbal
	Reconocimiento escrito		Ascensos
	Incentivos de descanso		Otro. Indique:

3. Considerando las condiciones del ambiente de trabajo, coloque el número que corresponda según la escala sugerida:

Muy importante	Importante	Poco importante	Sin importancia
1	2	3	4

Buen jefe	Trabajo interesante
Trabajo prestigioso	Reconocimiento del trabajo realizado
Buenas condiciones laborales	Oportunidad de crecimiento laboral
Seguridad en el trabajo	Un trabajo para obtener el éxito
Normas, leyes y políticas de la empresa	Responsabilidad de servicio

4. A continuación conteste lo siguiente:

A.- ¿Existen programas de capacitación en la dependencia? (En caso de ser negativo, ha concluido entonces con el cuestionario)	Si	No
B.- ¿Ha asistido a los cursos otorgados?	Si	No
C.- Indique la duración de dichos cursos:		
D.- Seleccione el tipo de capacitación recibida:		
Incremento de conocimientos	Prestación de servicios	
Desarrollo de habilidades	Otro. ¿Cuál?	
E.- ¿Obtuvo un cambio positivo a partir de la capacitación recibida?	Si	No
Justifique sus razones:		

Gracias por su colaboración en ésta encuesta.

Referencias Bibliográficas

Referencias Bibliográficas

Libros

ARIAS, Fernando. 2000. “*Administración de Recursos Humanos*”. México: Trillas. pp. 232-233, 237, 246, 249, 502, 515.

GONZÁLEZ, Martín y Socorro Olivares. 1999. “*Comportamiento Organizacional*”. México: CECSA. pp. 84,120, 243.

ROBBINS, Stephen. 1999. “*Comportamiento Organizacional*”. México: Prentice Hall. pp. 140, 151, 169, 171.

WERTHER, William y Keith Davis. 1990. “*Administración de Personal y Recursos Humanos*”. México: McGraw-Hill. pp. 149-168.

Internet

CONTRERAS, José. “*Servicio profesional de carrera*”. Documento en línea, 2004. Revisado el 22 de Noviembre de 2005. <http://www.miaulavirtual.com.mx>. Consultado el 28 de Marzo de 2006.

SOLALINDE, Juan. “*La administración pública en México*”. Documento en línea, 1996. <http://www.universidadabierta.edu.mx>. Consultado el 28 de Marzo de 2006.

Secretaría de la Función Pública. “*Función Pública*”. Documento en línea. 2005. <http://www.funcionpublica.gob.mx>. Consultado el 12 de Abril de 2006.

TENA, Felipe. “*Biblioteca Jurídica Virtual*”. Documento en línea, 1970. <http://www.bibliojuridica.org>. Consultado el 28 de Marzo de 2006.

Diccionarios y Enciclopedias

HERNÁNDEZ, Olga y Enrique Quiroz. 2002. *“Enciclopedia Jurídica Mexicana”*. México: Porrúa-UNAM. pp. 169-174.

OSORNIO, Francisco. 1995. *“Diccionario Jurídico Mexicano”*. México: Porrúa-UNAM. pp. 107-110.

Real Academia de la Lengua Española. 1992. *“Diccionario de la lengua española”*. Madrid: Espasa-Calpe. pp. 44, 905-906, 1687.

Leyes

Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. Artículos 8,13, 49, 50, 51.

Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos para el Estado libre y Soberano de Veracruz Llave. Artículos 1, 6, 46, 49.

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz. Artículo 33.

Ley Orgánica del Poder Ejecutivo del Estado de Veracruz-Llave. Artículos 6,7.

Constituciones

Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Veracruz de Ignacio de la Llave. Artículos 77, 82.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Artículos 108, 109, 111, 113.

Manuales

Suprema Corte de Justicia de la Nación. 2004. *Manual del Justiciable*. México: Color. pp.17, 20, 63.