



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**LAS HABILIDADES DIRECTIVAS COMO HERRAMIENTA
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PÚBLICO**
**EL CASO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES DE LA
SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA**

TESIS

**Que para obtener el título de
Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública
(Especialidad Administración Pública)**

**Presenta
Jaime Borja Martínez**

**Asesor
Erika Döring González Hermosillo**



Ciudad Universitaria, México, D.F. 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatorias

A mis padres, Jaime Borja Salinas y Catalina Martínez Sostenes, por brindarme la oportunidad de estudiar una carrera profesional en la Universidad Nacional Autónoma de México, gracias por su esfuerzo, dedicación y entera confianza para culminar esta meta que constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.

A mi esposa Belem, por su apoyo y comprensión los cuales fueron decisivos para iniciar y culminar la presente investigación y cuya presencia alentó este esfuerzo fijado.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN.	7
INTRODUCCIÓN.	9
1. LA FUNCIÓN DIRECTIVA.	19
1.1. Marco Teórico y Conceptual de Referencia.	19
1.1.1. La Administración.	19
1.1.2. El Proceso Administrativo.	24
1.2. La Administración Pública.	38
1.2.1. ¿Qué es la Administración Pública?	38
1.2.2. Diversas Concepciones de Administración Pública.	41
1.2.3. Características de la Administración Pública.	42
1.2.4. Funciones de la Administración Pública.	43
1.2.5. Diferencia entre Administración Pública y Privada.	44
1.3. La Función Directiva en la Administración Pública.	48
1.3.1. Antecedentes Generales de la Función Directiva.	48
1.3.2. La Función Directiva en México.	51
1.3.3. Concepto y su Regulación Normativa.	52
1.4. El Oficio del Directivo Público.	54
1.4.1. Definición de Directivo.	54
1.4.2. Funciones de los Directivos.	56
1.4.3. Técnicas de Gestión o Dirección.	60
1.4.4. Tipos de Directivos.	62
1.4.5. Métodos de Dirección.	63
1.4.6. Cualidades de los Directivos.	64
1.4.7. Importancia de los Directivos Públicos.	65
2. LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.	77
2.1. ¿Qué son las Habilidades Directivas?	77
2.1.1. Habilidades Directivas Esenciales.	80
2.2. Habilidades Personales.	83
2.2.1. Desarrollo del Autoconocimiento. Valores y Actitudes frente al Cambio.	83
2.2.2. Solución de Problemas, Toma de Decisiones y Creatividad.	86
2.2.3. Manejo del Estrés y Administración del Tiempo.	91
2.3. Habilidades Interpersonales.	96
2.3.1. Comunicación.	96

2.3.2. Liderazgo.	99
2.3.3. Autoridad.	107
2.3.4. Control y Supervisión Organizacional.	115
2.3.4. Motivación.	118
2.3.5. Manejo de Conflictos y Negociación.	120
2.3.6. Inteligencia Emocional.	125
2.4. Habilidades Grupales.	128
2.4.1. El <i>Empowerment</i> .	128
2.4.2. El Trabajo en Equipo.	130
3. ESTUDIO DE CASO.	135
3.1 Consideraciones Previas.	135
3.1.1. Antecedentes de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República.	136
3.1.2. La Secretaría Particular de la Presidencia de la República.	140
3.1.3. El Departamento de Recursos Materiales.	142
3.2. Situacion o Problemática Detectada.	144
3.2.1. Situacion Pasada.	144
3.2.2. Situación Crítica.	147
3.3. Alternativas de Solución.	148
3.3.1. Acción Primera.	149
3.3.2. Acción Segunda.	151
3.3.3. Acción Tercera.	152
3.4. Reingeniería.	153
3.4.1. Reingeniería de Procesos.	153
3.5. Recursos Requeridos.	166
3.5.1. El Capital Humano.	167
3.5.2. La Informática.	168
3.5.3. Las Instalaciones.	170
3.6. Beneficios y Factores de Éxito.	171
3.6.1. Beneficios Alcanzados con la Reingeniería.	171
3.6.2. Beneficios para la Institucion.	177
CONCLUSIONES.	185
ANEXOS	197
BIBLIOGRAFÍA.	215

PRESENTACIÓN.

La presente investigación es para recibir el grado de Licenciado en Ciencias Políticas y Administración Pública por la Universidad Nacional Autónoma de México. Es un trabajo que trata de concretizar en una prueba escrita las ideas, opiniones y conocimientos adquiridos durante los años de estudio y de carrera profesional del autor.

Así mismo, éste representa el interés científico por el estudio de una de las funciones más relevantes y representativas de la ciencia de la Administración, la llamada dirección y su aplicación desde la función directiva, mando o ejecución, vista a partir de su conceptualización teórica y hasta abarcar y desentrañar todos sus aspectos en la Administración Pública y su relación con las habilidades directivas.

Este estudio se plantea a partir de dos hipótesis, se sustenta en un marco teórico desde el que se desarrolla la investigación y se estructura en una serie de capítulos y temas, así como se presenta un estudio de caso verídico, derivado de la aplicación del liderazgo como parte de las competencias directivas que aquí se precisan para un mejor manejo de las organizaciones públicas y privadas.

Se espera que este pequeño aporte sea de utilidad para cualquier persona que desee dedicarse al ejercicio de la función pública, pero sobre todo para la Presidencia de la República y contribuya, en alguna medida, a fortalecer la administración pública mexicana y mejorar la profesionalización de la función directiva, dignificando la labor del servidor público y acercando más y mejor el gobierno a la ciudadanía.

Para el autor es muy gratificante terminar esta etapa de su vida académica con la satisfacción de estar aplicando lo aprendido en ella, así como las enseñanzas valiosas de sus profesores que compartieron sus conocimientos y que esta experiencia pueda repercutir de manera positiva en la vocación por mejorar a un país tan grande como lo es México.

INTRODUCCIÓN.

Los cambios en las economías mundiales y las tendencias tecnológicas de los últimos años han marcado la diferencia en la forma en que deben dirigirse las organizaciones, obligando a las instituciones tanto públicas como privadas a establecer estrategias, no sólo de adaptación sino de renovación, en la que los directivos forman parte primordial de los procesos de cambio.

Los nuevos directivos se plantean el reto de conocer mejor a sus organizaciones, a fin de que desde sus posiciones como empresarios, ejecutivos de empresas o directores de organismos gubernamentales, sean capaces de dirigir éstas en entornos globales, cambiantes, competitivos e inciertos.

Las organizaciones de hoy en día, se enfrentan a cambios en la manera de administrar, entender los procesos de producción y competir. En su interior son entes vivientes conformados por redes de procesos y comunicación que las hacen funcionar y en donde la calidad y el factor humano son fundamentales para alcanzar el éxito.

Y si bien es cierto que la competitividad ha sido desde siempre el motivador principal para brindar productos y servicios de calidad, esto ya no es suficiente en un mercado globalizado en donde existe una diversificación de productos y servicios que lleva a tener cada día mayor número de competidores.

Esto aplica no sólo a las organizaciones privadas, sino también a las organizaciones públicas quienes han visto crecer el número de organizaciones civiles que participan en la sociedad con la prestación de servicios culturales, educativos, de divulgación, entre otros, ante las crecientes exigencias sociales y la insuficiencia de la labor gubernamental.

La situación anterior ha obligado a los nuevos directivos a entender que las organizaciones necesitan cambiar y adaptarse en respuesta al cambio. Ya no es suficiente sólo con producir bienes y servicios por volumen y cantidad, sino brindar servicios con calidad, orientados a resultados y la satisfacción del cliente y los ciudadanos.

Ahora, las organizaciones exitosas están al mando de directivos que buscan la productividad y eficiencia de cada una de las personas a su cargo, éstos buscan tener colaboradores con el conocimiento suficiente para desarrollar y alcanzar objetivos y con capacidades para adaptarse a los cambios enfrentados por ambientes turbulentos, todo dentro de una estructura organizacional ágil y con un ambiente en el cual puedan desarrollarse y sentirse satisfechos con el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El presente trabajo está dedicado al estudio de una de las etapas del proceso administrativo: la dirección y su aplicación desde la función directiva en dirigir una organización. Como se recordará el proceso administrativo está integrado por cinco etapas, funciones o actividades, cada una de ellas perfectamente delimitadas para su estudio, pero que en la práctica se entrelazan, superponen e interactúan.

Si la planeación es la selección y decisión de objetivos, metas y actividades. Si la organización es el establecimiento de la estructura administrativa que supone jerarquías y puestos de trabajo, autoridad, responsabilidad y comunicación. Si la integración es la incorporación de los recursos humanos, financieros, materiales e informáticos. Si el control es la supervisión de las actividades. Entonces la dirección es la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante el liderazgo, la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos.

Según Agustín Reyes Ponce, de las etapas del proceso administrativo es la dirección la que tiene la característica de ser extraordinariamente dinámica y compleja, debido a que es la que lleva a cabo lo planeado y organizado. Se trata de dirigir, ejecutar, operar y lograr que con el concurso de todos los recursos con los que cuenta una organización se realicen las tareas necesarias para lograr los objetivos y metas organizacionales.

De aquí que esta investigación comienza con la referencia obligatoria del concepto de administración, visto desde sus raíces etimológicas hasta su conceptualización actual, describiendo sus características y principios fundamentales propuestos por autores como Henry Fayol y Frederick W. Taylor, así como la alusión del proceso administrativo y el análisis de cada una de sus etapas, con el respectivo énfasis en la dirección, que permita el establecimiento de los elementos básicos del conocimiento administrativo para adentrarse en el tema de la función directiva y su personalización en la figura del directivo en la Administración Pública.

Ahora bien, de todos los recursos con los que cuenta una organización los más valiosos son los recursos humanos, ya que sin personas no existen organizaciones, pero también son los más complejos de administrar, ya que exigen de quien detenta la autoridad o puesto de mando, el conocimiento y la práctica de ciertas habilidades y competencias.

Cuántas veces no se ha sabido de casos de empresas que quiebran u organizaciones públicas que desaparecen prematuramente por causas de una mala dirección, o bien de funcionarios públicos ignorantes o inexpertos. Es por esto que es importante establecer aquellas habilidades y conceptos

involucrados en esta etapa del proceso administrativo y que influyen directamente en una dirección eficiente y eficaz.

Por lo anteriormente expuesto, este trabajo también pretende destacar la importancia de las habilidades que los líderes de hoy necesitan poseer y desarrollar para garantizar una buena administración y dirección de una organización.

Ahora no es suficiente con ser un profesional experto en algún área, ni dominar más de dos idiomas o tener conocimientos de tecnología y comunicación, estos son sólo aspectos que habrán de desarrollarse como parte de la formación académica y profesional, sino que además es necesario desarrollar aquellas habilidades que hacen de un directivo un estratega y visionario a la vez, y para esto se deberá tener una combinación de habilidades personales, profesionales y técnicas en perfecto equilibrio y armonía. Estas habilidades han sido llamadas por los estudiosos y teóricos de la Administración como habilidades directivas.

De aquí la elección del tema principal: *Las Habilidades Directivas como Herramienta para el Fortalecimiento de la Gestión Administrativa en el Sector Público* que, si bien es cierto, en los últimos años el tema de las habilidades directivas ha llamado la atención de los estudiosos y prácticos de la ciencia de la Administración, quienes han dedicado numerosos trabajos, investigaciones, encuestas, etc., con la finalidad de identificar y clasificar las habilidades gerenciales que los directivos de hoy en día deben desarrollar para manejarse así mismos y a los demás, en el sector público poco se ha avanzado para establecer estas capacidades necesarias para su aprendizaje y desarrollo en las aulas, su fortalecimiento en la formación selectiva institucionalizada y su perfeccionamiento durante la carrera profesional de los servidores públicos que detentan la función relativa al ejercicio del mando.

Es de mencionarse también que han sido pocos los autores que se han dedicado a tratar el tema de la función directiva en la Administración Pública y, por lo tanto, son pocos o casi nulos los esfuerzos que se han realizado para tratar de regularizar esta función desde la perspectiva legal de su conceptualización, hasta su ámbito de aplicación y ejercicio reglamentado, incluidos los sistemas examinadores de los servicios públicos profesionales.

En el aspecto personal y profesional este tema constituye un aporte para tratar de entender el quehacer de los directivos públicos como personas que detentan la función directiva, pero además el poder de decisión, de mando de persona y ejercicio de autoridad para materializar las decisiones políticas.

El valor e importancia que el tema tiene para el estudio de la Administración Pública radica en el papel que juegan los directivos como orquestadores de las organizaciones, agentes de cambio y promotores del crecimiento económico y el desarrollo social. Como orquestadores, son los directivos la fuerza rectora que imprime la dinámica central a las funciones de la planeación, organización, integración y control. Como agentes de cambio son los encargados de hacer que las cosas sucedan, de movilizar a las personas e impulsar las transformaciones, convirtiéndose en visionarios, estrategas y excelentes comunicadores e inspiradores de todos aquellos aspectos que involucren a la organización. Y como promotores del crecimiento económico y el desarrollo social, son los líderes y guías que tienen como tarea principal el contribuir con su responsabilidad, profesionalidad y dedicación a la buena marcha de los asuntos y servicios públicos, y, así lograr que el gobierno brinde el servicio y las condiciones adecuadas para que la sociedad pueda alcanzar su bienestar económico y social.

Para lograr lo anterior, los directivos además de conocimientos necesitan de habilidades y es, en este sentido, donde el tema principal adquiere su importancia al referirse a las habilidades directivas como herramienta para el fortalecimiento de la gestión administrativa, puesto que si bien el papel de los nuevos directivos es orientar, comunicar, capacitar y motivar a las personas para que desempeñen efectivamente sus actividades y contribuyan a la obtención de las metas y objetivos de la organización, éstos no podrían lograrlo sin las técnicas y habilidades personales que precisan para desenvolverse profesionalmente y adoptar comportamientos orientados a conseguir la mejor aportación posible de uno mismo y de los demás, a los fines de la organización, y gestionar con éxito las relaciones con los demás, la dirección de otras personas o colaboradores y con el entorno.

Entonces, las habilidades directivas son todas aquellas cualidades y características personales y profesionales necesarias para manejar la propia vida, así como las relaciones con otros y que hacen parte esencial de la capacidad de liderazgo de los grandes directivos.

Entre las cualidades que a menudo son mencionadas como habilidades directivas suelen encontrarse el liderazgo, la capacidad para trabajar en equipo, las habilidades para motivar a las personas, la capacidad de comunicarse con los empleados, colaboradores y el público en general, la expresión oral, las técnicas de comunicación escrita, las capacidades para relacionarse con la gente, la visión estratégica, el análisis crítico, la buena imagen y una alta capacidad de innovación.

La habilidad de adaptarse a los nuevos retos, mantener una visión estratégica y un espíritu emprendedor, hacen al nuevo líder capaz de decidir por el bienestar y futuro de sus organizaciones. Estos nuevos directivos están reestructurando la forma de ver las organizaciones, teniendo como meta lograr empresas e instituciones públicas responsables y capaces.

Es por esto que este trabajo, además de señalar los conceptos y elementos básicos de la administración y de la etapa de la dirección, a través de la función directiva, y reiterar la noción y naturaleza de la administración pública, realza la necesidad de que los directivos públicos actuales adquieran y desarrollen competencias directivas inherentes a su posición dentro de una organización.

Tan es así que la formación de nuevos cuadros directivos y la capacitación y el perfeccionamiento de los existentes constituye una de las principales prioridades para las organizaciones de hoy en día, tanto en el ámbito público como en el privado.

En este sentido, las organizaciones requieren de directivos con un nivel adecuado de conocimientos, capacidades de análisis, aptitudes para conducir y motivar equipos de trabajo y tomar decisiones en situaciones complejas.

Pero, ¿a qué se llama directivos?. La literatura de la ciencia de la Administración ofrece varias definiciones sobre su objeto de estudio y referencias de las personas que detentan la función directiva, que varían según las diferentes corrientes administrativas y sus autores. Sin embargo, en la Administración Pública no es fácil encontrar una definición propia de directivo público, pese a que su origen deriva de la misma palabra que la primera, administración, a la cual se le agrega el carácter "público".

En el caso específico de México, tampoco se puede encontrar algo que pueda definirse como función directiva ni mucho menos su regulación normativa, lo cual constituye un verdadero problema si para el objeto de estudio no hay una definición científica que la respalde, provocando que quienes se dedican a esta cuestión, trabajen con criterios y equivalencias que solamente otorgan una operatividad funcional a dicho concepto.

Es por ello que otro de los puntos a tratar en la presente investigación es ofrecer una definición referente al quehacer de los directivos públicos, sus funciones y cualidades, y métodos de dirección hasta llegar a los puntos clave de la función directiva en la Administración Pública.

Por lo anterior, también, se puede vislumbrar que este trabajo delimita en tiempo y espacio el estudio de la función directiva a la Administración Pública Federal para el caso mexicano, en el que se analizan sus aspectos de conceptualización, regulación normativa, situación y profesionalización de los servidores públicos con cargos de dirección.

Ahora bien, en el sector público y a raíz del desarrollo de nuevas ideas para administrar se ha dado paso a la creación de nuevos modelos de gestión basados en la gerencia y el aprovechamiento de herramientas tales como las tecnologías de la información, las comunicaciones y sistemas modernos de control y supervisión.

Este nuevo estilo de administración requiere mejorar el sistema de profesionalización que asegure no sólo la idoneidad técnica del personal directivo, sino también que éste asuma el papel que juega en la sociedad, mejorando el estilo de la administración, su formación académica y profesional, y la integración del mismo para con los objetivos de la organización y la sociedad misma.

Se trata pues de formar directivos con los conocimientos, capacidades, vocación y actitudes necesarias para actuar como gestores y ejecutores de programas y políticas gubernamentales, pero a la vez desarrollar en ellos las capacidades de comprender su entorno, establecer alianzas políticas, identificar necesidades, modificar la oferta de servicios y evaluar resultados.

La formación de los directivos públicos es otro problema que de no otorgarle la suficiente importancia y dedicación puede hacer que cualquier organización sucumba en el camino hacia sus objetivos. ¿Dónde inicia su formación?, ¿cómo se fortalece para que sólo los mejores puedan alcanzar los puestos de dirección?, ¿cómo se perfecciona a lo largo de la carrera profesional?, y ¿quién o quiénes son los encargados de ejercer, promover y vigilar la formación de los directivos públicos?. Estas son sólo algunas de las preguntas a las que habrá de darles respuesta.

Hasta ahora la carrera de los directivos públicos inicia en las aulas de las universidades con el desarrollo de los valores del servicio público, el aprendizaje de las capacidades administrativas esenciales y el dominio de los temas tradicionales de la carrera administrativa, y se fortalece con el desarrollo profesional y práctico en las organizaciones públicas.

Sin embargo, aún no existen las condiciones adecuadas para que el aprendizaje no se quede en las aulas y se pueda continuar en la carrera profesional, sin que sea a través de capacitación limitada por períodos de tiempo o ejercicios fiscales, esto dentro de las organizaciones, o por sistemas de profesionalización del servicio público que, al menos en México, son considerados como servicios de empleo o botín político o partidista.

Es por lo anterior, que la capacidad de administrar bien las cosas se hace cada vez más relevante y se convierte en una prioridad política, tanto que los procesos de modernización y reforma del Estado para dar respuesta a las nuevas necesidades económicas y sociales, requieren simultáneamente la adopción de acciones encaminadas a la formación, profesionalización y desarrollo de habilidades directivas o capacidades gerenciales. Entiéndase por reforma del Estado,

según Ricardo Uvalle Berrones, al proceso que implica reacomodos, negociaciones, intercambios y compromisos, con el objetivo de habilitar al Estado con los medios y recursos que le permitan desenvolverse de un modo eficaz. Ejemplos de ello son las actuales reformas estructurales en materia energética, competencia económica, de telecomunicaciones, hacendaria, financiera, laboral, educativa, etc., impulsadas por el Presidente Enrique Peña Nieto, con las que se pretende procurar una mayor eficiencia y productividad en determinadas áreas de desarrollo, introducir cambios en la vida institucional del país y generar condiciones para consolidar la democracia, en las que evidentemente se necesitan de habilidades directivas para realizar las actividades de liderazgo y coordinación de todos los esfuerzos.

Por todo esto, no es extraño ver que cada día las universidades, empresas y organismos públicos dedican mayor atención a la formación de directivos, por considerarlo como un factor estratégico para alcanzar la eficiencia y la eficacia del aparato público y acercarse a lo que la sociedad realmente espera de ellos.

Como plantean muchos especialistas, la función directiva es un aspecto fundamental para potenciar el dinamismo, la innovación y la consecución de los objetivos en las organizaciones. Una organización que no otorgue la importancia a desarrollar habilidades gerenciales en sus directivos, para manejarse a sí mismos y a los demás, fracasará en la consecución de sus objetivos y se verá inevitablemente en la ruina. Tan es así que las organizaciones modernas se han propuesto desplazar el control y la supervisión del antiguo jefe, para valorar las nuevas habilidades de los directivos, su responsabilidad y compromiso hacia cada uno de los eslabones que conforman la organización y la sociedad.

Hasta aquí que los directivos públicos se consideren como empleados a sueldo, sujeto al “patrón” político del que depende el nombramiento y el cese del puesto, y, en su lugar, asimilen la conciencia de un verdadero servidor público con la especial responsabilidad que corresponde a quien ejerce una función pública, sujeto a la transparencia y la rendición de cuentas.

Se sabe también que la buena administración y dirección de los recursos no es una receta que pueda seguirse al pie de la letra para obtener buenos resultados, ya que hay variables que escapan a todo lo que estaba planeado como la complejidad de administrar los recursos humanos. Por esto identificar y desarrollar aquellas habilidades en los nuevos directivos, así como definir su papel, conocimientos y actitudes necesarios para el ejercicio de puestos de dirección, constituye uno de los objetivos necesarios para la Administración Pública.

Cuántas veces, por ejemplo, no se ha escuchado a un servidor público encargado del área de informes tratando de manejar a un ciudadano iracundo en defensa de sus derechos; a un director

de personal tratando de apagar una revuelta, o a un jefe de producción tratando de convencer a la gente de la necesidad de instalar un proceso radicalmente nuevo. Todos estos son ejemplos de situaciones para las que no se está preparado y que sobrepasan nuestras capacidades.

De aquí, que los directivos públicos de hoy en día distan considerablemente del perfil deseable de gerente público y se enfrenten a retos tales como la falta de requisitos de capacidad profesional, sistemas competentes de reclutamiento y selección, indicadores de gestión y evaluación, conocimientos sobre normatividad administrativa, capacidades gerenciales, etc., resultado de los ajustes de perfiles en las descripciones de los puestos como consecuencia de las decisiones políticas.

El mensaje detrás de este breve planteamiento es claro: la competencia en habilidades directivas es un requisito previo y crítico para el éxito en una buena administración. Las habilidades analíticas y cuantitativas fuertes son importantes, pero no son suficientes si los directivos no son capaces de manejar y trabajar efectivamente con la gente. Los directivos exitosos son aquellos que, además de conocimientos, tienen habilidades, actitudes e intereses compatibles con su función, puesto que la existencia de un grupo eficiente de directivos públicos incidirá directamente en las posibilidades de desarrollo de la organización pública, y de manera directa, cuanto más desarrolla éste la Administración Pública de un país más posibilidades de crecimiento se tendrá como nación.

Así mismo, luego haber fincado las bases de los conceptos administrativos de la dirección y las principales habilidades directivas, esta investigación culmina con la presentación de un estudio de caso realizado en el Departamento de Recursos Materiales de la Dirección de Administración de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República. Estudio de caso que representa una problemática en particular que fue resuelta, a través de una reingeniería de procesos que se valió del desarrollo de la comunicación, el liderazgo, la autoridad y la motivación del jefe del área como parte de sus competencias gerenciales personales.

El estudio de caso que aquí se plantea es un relato de un problema real, de la que el investigador intento responder el cómo y el porqué, utilizando fuentes y datos para recoger evidencia cualitativa y cuantitativa para determinar las diferentes alternativas o cursos de acción y la toma de decisiones objetiva y viable.

En este sentido, los objetivos principales de este trabajo son dos, el primero que ya se ha comentado, es identificar y destacar la importancia del conocimiento de las habilidades directivas que el personal con funciones de dirección debe desarrollar y mejorar para enfrentarse a múltiples situaciones inesperadas, en las que además de los conocimientos se imponen las habilidades. Y el segundo es presentar el estudio de caso del Departamento de Recursos Materiales, en la

reinención del procedimiento operativo de *Solicitud y Aprovisionamiento de Bienes de Consumo a las Áreas de la Secretaría Particular*, para conocer la situación en que se encontraba y cómo operaba hasta antes del año de 2010, cuáles fueron los obstáculos y problemas que se enfrentaron, cuál fue el inicio y la pauta para que se llevara a cabo la reingeniería de procesos aplicada, las alternativas y las propuestas de solución, los recursos requeridos e invertidos, y los beneficios obtenidos de esta reingeniería.

Así también, las hipótesis que se tratarán de comprobar, a través de un marco teórico de referencia y la estructura temática de la investigación, son las siguientes:

1. La carencia y limitación de definiciones lexicológicas en diccionarios especializados en materia administrativa, conceptualizaciones teóricas de la disciplina y términos legalistas o normativos sobre la función directiva, provoca que autores y estudiosos de la Administración Pública, quienes se dedican al estudio de esta función, trabajen con criterios y equivalencias que solamente otorgan una operatividad funcional a dicha noción, sin ser un reflejo normativo y sin contenido científico del término de la función directiva.
2. El desarrollo de habilidades directivas en el sector público cobra una importancia de enorme significación, en cuanto a que la existencia de un grupo eficiente de directores públicos capacitados y socialmente responsables, incidirá directamente en las posibilidades de desarrollo y crecimiento de un país, puesto que a mayor capacidad institucional de la dirección en la Administración Pública, mayores serán las posibilidades de lograr los objetivos y metas que se tienen como país, ya sea a partir de acciones pequeñas que involucren cambios en la manera de hacer las cosas.

Y dado que el objetivo principal en esta investigación es destacar la importancia de las habilidades que los líderes del futuro deben poseer y desarrollar para garantizar una buena administración y dirección de una organización, la metodología de trabajo se centrará en el planteamiento de los conceptos principales que engloban la función de la dirección y su aplicación, mediante herramientas gerenciales para lograr la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad y liderazgo, ejercidas a base de decisiones soportadas en cualidades personales, técnicas y profesionales de los directivos de hoy en día.

Así, el primer capítulo de este trabajo está dedicado al estudio de la dirección como una de las etapas del proceso administrativo y su aplicación desde la función directiva, analizada a partir de su conceptualización teórica, así como a describir su naturaleza y origen, establecer las funciones típicas de la dirección, los métodos y las cualidades de los directivos, hasta llegar a los puntos clave de la función directiva en la Administración Pública y su problemática.

El segundo capítulo está dedicado al estudio e identificación teórica de las principales cualidades y características personales, técnicas y profesionales que los nuevos directivos deben desarrollar para un mejor manejo de sus organizaciones, sean estas públicas o privadas, y que hacen parte esencial de la capacidad para manejarse a sí mismos, establecer relaciones con otros y explotar la capacidad de liderazgo.

Y finalmente, en la última parte se presenta un estudio de caso de reingeniería de procesos y se relata como a la luz de nuevas ideas, técnicas, metodologías y conceptos explicados a lo largo de los dos anteriores capítulos, se reinventó el procedimiento operativo del Departamento de Recursos Materiales de la Dirección de Administración de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República.

1. LA FUNCIÓN DIRECTIVA.

El primer capítulo de esta investigación está dedicado al estudio de la dirección como una de las etapas del proceso administrativo y su aplicación desde la función directiva, analizada a partir de su conceptualización teórica, así como a describir su naturaleza y origen, establecer las funciones típicas de la dirección, los métodos y las cualidades de los directivos, hasta llegar a los puntos clave de la función directiva en la Administración Pública.

Para comenzar, es necesario hacer primero la referencia obligatoria a los conceptos administrativos, el proceso de la administración y sus etapas, con los cuales está construido el cuerpo de este trabajo y que hacen de referencia conceptual para explicar las relaciones entre los diversos factores a analizar en el estudio e identificación de las habilidades directivas, eje central de la exposición.

1.1. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE REFERENCIA.

1.1.1. LA ADMINISTRACIÓN.

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.

La Administración moderna tal cual se conoce por aportaciones de los grandes clásicos como Henry Fayol, Frederick W. Taylor y Henry Ford; por contemporáneos como Idalberto Chiavenato y Henry Mintzberg; y posteriormente por estudiosos como Agustín Reyes Ponce, ha ido evolucionando a la par de las necesidades humanas.

La Administración nace fundamentalmente en el momento en que el hombre necesitó organizar su trabajo. La necesidad humana de adaptarse a su medio ambiente, obligó a los hombres a realizar sus actividades de manera consciente, originando las primeras formas empíricas de las funciones administrativas. La concientización humana de sus necesidades, a través de una sucesión ordenada de razonamientos, sentó las bases del proceso administrativo.

Para comprender el concepto de Administración, es necesario conocer la semántica de la palabra misma, a través de su definición etimológica. Así, *“la palabra administración viene del latín ad (hacia, dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa aquél que realiza una función bajo el mando de otro, es decir, aquél que presta un servicio a otro.”*¹ Para Agustín

¹ Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** MacGraw-Hill Interamericana. Séptima Edición. 2004. p. 10.

Reyes Ponce, *"la palabra administración se forma con el prefijo ad, hacia, y con ministratio; esta última palabra proviene a su vez de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que funge como término de comparación"*.²

Sin embargo, en la actualidad la palabra administración tiene un significado distinto y mucho más complejo, resultado de las diversas definiciones y aportaciones de las diferentes corrientes administrativas y sus autores. Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente trabajo se definirá a la administración como **el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo, con el propósito de lograr los objetivos y metas de la organización de manera eficiente y eficaz.**

También, el término administración, según autores como Michael Hitt, Stewart Black y Lyman Porter, tiene otros significados a parte de concebirse como un proceso o un conjunto de actividades. *"A veces el término se emplea para designar un área específica de la organización: el conjunto de individuos que se hace cargo de las labores gerenciales. Así... se podría escuchar la frase "la administración... elaboró una nueva política para el personal". A menudo, cuando el término se emplea de esta forma, no necesariamente se refiere a todos los miembros de la organización, sino más bien a quienes ocupan los puestos con mayor poder e influencia dentro de dicho escenario (los niveles directivos)"*.³

Por último, es de destacar que la importancia de la administración radica en el hecho de hacer trascender a las organizaciones sociales, dándoles la continuidad que les permita tanto crecer como evolucionar a la par de la historia humana. En palabras de Idalberto Chiavenato, *"la administración se volvió fundamental en la conducción de la sociedad moderna. Ella no es un fin en sí misma, sino un medio de lograr que las cosas se realicen de la mejor manera y al menor costo"*.⁴

CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce, en su obra *Administración Moderna*, la administración posee las siguientes características, en síntesis:

- **Universalidad:** Existe en cualquier organización social en donde exista una coordinación sistemática de medios y es susceptible de aplicarse lo mismo en el ámbito público como en el privado.

² Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna**. Editorial Limusa. México. 2004. p. 2.

³ Hitt, Michael; Black, Stewart; y Lyman, Porter. **Administración**. Pearson Educación. Novena Edición. México. 2006. p. 8.

⁴ Chiavenato, Idalberto. Op cit. p. 13.

- **Especificidad:** La Administración tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias y técnicas, que aunque se auxilie de ellas, éstas le confieren su carácter específico.
- **Unidad temporal:** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una organización se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- **Unidad jerárquica:** Todas las personas que conforman una organización participan en distintos grados y modalidades de la misma administración, desde el gerente general hasta el último puesto, respetándose siempre los niveles de autoridad establecidos.

También, se pueden mencionar otras características enunciadas por Lourdes Münch Galindo y José García Martínez, en su obra *Fundamentos de Administración*, que complementan a las señaladas anteriormente, en resumen éstas son:

- **Valor instrumental:** La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.
- **Amplitud instrumental:** Se aplica a todos los niveles o subsistemas de una organización.
- **Interdisciplinarietà:** La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- **Flexibilidad:** Los principios administrativos se adaptan a las necesidades de cada grupo social en donde se aplican.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), un principio se define como “cada una de las primeras proposiciones o verdades fundamentales por donde se empiezan a estudiar las ciencias o las artes”. En otras palabras, es la idea básica o una verdad fundamental que proporciona entendimiento y orientación del pensamiento, explicando la relación entre el conocimiento y la predicción de los hechos.

1. La Función Directiva

Durante el estudio de la Administración se han desarrollado y propuesto diferentes principios, los cuales han dependido del contexto histórico, las escuelas administrativas y el autor, y han sentado las bases para una correcta administración y la consolidación del proceso administrativo.

A continuación y manera de resumen, se presentan algunos de los principales principios de la Administración y sus autores.

Por ejemplo, Henry Fayol desarrolló 14 principios:

Principio	Descripción
División del trabajo	Es el principio de especialización que permite que el individuo acumule experiencia y mejore continuamente sus habilidades en el desempeño de su trabajo.
Autoridad	Es el derecho a dictar órdenes, junto con las cuales debe ir equilibrada la responsabilidad de su función.
Disciplina	Es el respeto a las reglas y convenios que gobiernan la organización y que tienen como fin lograr obediencia y respeto. Esta es el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos y sanciones para la infracciones, aplicadas con justicia.
Unidad de mando	Se refiere a que cada persona debe recibir instrucciones sobre una operación particular de un solo jefe, sin otras líneas de mando que entren en conflicto.
Unidad de dirección	Hace referencia a que las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan. A diferencia del principio anterior, este se refiere a la organización del cuerpo directivo, más que al personal.
Subordinación del interés Individual	Es conciliar los intereses generales de la organización como un todo, sobre los intereses particulares de las personas.
Remuneración	Se refiere a que la remuneración y los métodos de retribución deben ser justos y propiciar la máxima satisfacción posible para los trabajadores y los gerentes.
Centralización	Como cualquier agrupación, las organizaciones deben ser dirigidas y coordinadas desde un sistema nervioso central. Pero la cantidad de centralización o descentralización apropiada depende de cada situación. La meta es lograr el grado de centralización que permita el mejor uso de las habilidades de las personas.
Jerarquía de autoridad	Se refiere a una cadena de autoridad, la cual va desde los más altos rangos hasta los más bajos.
Orden	Tanto el equipo material como el personal deben ser bien elegidos, ubicados y estar perfectamente bien organizados de manera que la organización opere con suavidad.
Equidad	Se refiere a que los administradores deben ser leales y respetuosos con el personal, y demostrar cortesía y justicia en su trato.
Estabilidad personal	Las personas trabajan mejor si tienen la seguridad en su empleo y en el progreso de su carrera. Una contratación insegura y un alto índice de rotación del personal contraría a la organización.
Iniciativa	Es dar a las personas libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun y cuando se cometan errores.
Espíritu de cuerpo	Este principio sintetizado como "la unión hace la fuerza", es una extensión del principio de unidad de mando, y subraya la importancia de buenas comunicaciones para obtenerlo.

Por su parte, Frederick W. Taylor planteó los principios siguientes:

1. **Principio de planeación:** Es sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método. Es decir, acabar con el criterio individual de los trabajadores y cambiarlo por métodos de trabajo eficientes, teniendo en cuenta tiempos, movimientos, operaciones, responsables y herramientas.
2. **Principio de preparación:** Es seleccionar adecuadamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos para producir más y mejor.
3. **Principio de control:** Es controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y al plan previsto.
4. **Principio de ejecución:** Es distribuir las atribuciones y responsabilidades para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Por último, Lyndall F. Urwick estableció los principios de la Administración siguientes:

1. **Principio de especialización:** Este principio sugiere que cada personas debe realizar, en la medida de lo posible, una sola función, lo cual determina una división especializada del trabajo. A su vez, esta división del trabajo genera tres tipos distintivos de relaciones formales: Las *unidades de línea*, las *funcionales* (que son de apoyo como es el caso del departamento de personal, de tecnología informática o de contabilidad) y las *unidades staff* que son necesarias para desarrollar las actividades de coordinación que se hacen indispensables por las consiguientes divisiones internas arriba mencionadas.
2. **Principio de la autoridad:** Este principio señala que debe existir una estructura organizacional formal con roles y líneas de autoridad y responsabilidad, claramente definidas al igual que las funciones y deberes, como así también las relaciones entre los miembros organizacionales.
3. **Principio de amplitud administrativa:** Este principio determina que cada jefe debe tener cierto número de subordinados a los cuales supervisar. La cantidad de subordinados varia dependiendo del nivel y naturaleza de los cargos, la complejidad y variabilidad del trabajo, y la preparación de las personas.

4. **Principio de definición:** Este principio señala que los deberes, la autoridad y la responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros deben ser definidos por escrito y comunicados a todos los miembros de la organización.

1.1.2. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Los estudiosos de la ciencia de la Administración han descrito el proceso administrativo o funciones administrativas como etapas únicas e inseparables que se dan en todo momento de la vida de una organización, complementándose, influyéndose e integrándose en los diversos aspectos de la Administración.

Sin embargo, para fines conceptuales y metodológicos, se ha optado, de manera conveniente y lógica, por separar aquéllos aspectos o elementos que pueden predominar en el acto administrativo, a fin de facilitar su estudio, comprensión y aplicación. Así por ejemplo, para George R. Terry el proceso administrativo esta formado por la Planeación, la Organización, la Ejecución y el Control. Para Harold Koontz las funciones administrativas son la Planeación, la Organización, la Integración, la Dirección y el Control. Y para Luther Gulick estas son la Planeación, la Organización, la Administración del Personal, la Dirección, la Coordinación, la Información y la Presupuestación (POSDCORB).

La ejecución del proceso o las funciones administrativas determinan en gran parte el éxito de una organización y se realizan de manera simultánea para unificar, diseñar y mantener el trabajo organizado, de manera eficiente y eficaz, para cumplir con los objetivos organizacionales. Estas funciones administrativas son las actividades que realizan los directivos, que sin importar si son tareas o actividades, deben ser realizadas por la persona encargada de dirigir un organismo social, puesto que cumplen la función de guiar y gestionar su funcionamiento.

Para este trabajo se considerará como proceso administrativo o funciones administrativas las señaladas por Koontz :

- **Planeación:** *“Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.*

- **Organización:** *Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.*
- **Integración:** *Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquéllos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.*
- **Dirección:** *Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.*
- **Control:** *Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir, mejorar, y además para formular nuevos planes".*⁵

Así, el proceso administrativo o las funciones administrativas son la metodología de trabajo desarrollada para planear y organizar los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos con que cuenta una organización, a fin de lograr sus objetivos y metas, y facilitar la dirección y el control de la misma.

Dentro de la teoría administrativa, el proceso administrativo o las funciones administrativas son el instrumento teórico que permite comprender el funcionamiento dinámico de una organización. Éste se divide en pasos o etapas sucesivas, ordenadas e interrelacionadas de conceptos, principios y técnicas para auxiliar a la tarea gerencial de dirigir una organización.

PLANEACIÓN.

La primera de las etapas que componen el proceso administrativo es la planeación, ya que se realiza antes que el resto de las actividades administrativas. La planeación es el proceso sistemático de selección y decisión de objetivos y acciones que se pretenden alcanzar. Implica establecer estrategias para lograr dichos objetivos y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades de trabajo, a través del uso eficiente y eficaz del personal, métodos y otros recursos.

⁵ Reyes Ponce, Agustín. Op cit. pp. 27 - 29.

1. La Función Directiva

Según Stephen P. Robbins y Mary Coulter, la planeación es importante porque proporciona dirección a los gerentes y a los empleados, reduce la incertidumbre y permite vislumbrar cambios futuros para crear respuestas y acciones eficientes, minimiza el desperdicio y la redundancia en la coordinación de actividades y hace obvias las ineficiencias, y establece los objetivos o estándares utilizados para controlar y evaluar posteriormente. Además, la planeación es importante porque evita la improvisación, maximizando la eficiencia y la coordinación de los recursos con base a los objetivos. Asimismo, es importante aclarar que es mejor invertir tiempo y esfuerzo en corroborar si un proyecto es viable a descubrir durante su ejecución que es inasequible.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN.

Según Sergio Hernández y Rodríguez, los principios de la planeación son los siguientes:

- **“Principio de la unidad y dirección:** Todo plan debe estar dirigido hacia objetivos en una misma dirección.
- **Principio de delegación:** Todo plan debe involucrar a las unidades ejecutoras, dándoles poder suficiente en la toma de decisiones para la ejecución del plan, según su jerarquía.
- **Principio de flexibilidad:** Todo plan debe contemplar un grado de flexibilidad ante posibles imprevistos, sin incurrir en la imprecisión de tiempo, costo, alcance, riesgo y calidad.
- **Principio de congruencia:** Todo plan debe estar inserto dentro de la misión de la organización, con objetivos y metas claras.
- **Principio de visión estratégica:** Todo plan debe estar alineado a la visión estratégica.
- **Principio de control:** Todo plan debe estar sujeto a control. Por lo tanto, debe generar los parámetros para su evaluación y seguimiento dentro de lo deseado”.⁶

ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN.

- a) **Metas.** Son los fines fundamentales perseguidos por la organización. Es decir, son el punto de partida de la planeación.

⁶ Hernández y Rodríguez, Sergio. **Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad.** MacGraw-Hill. Tercera Edición. México. 2012. pp. 145-146.

- b) **Objetivos.** Son los resultados generales y reales que la organización esperar obtener en función del tiempo.
- c) **Políticas.** Son los principios básicos que sirven de guía y orientación para tomar decisiones específicas y marcar ciertos límites de actuación.
- d) **Procedimientos.** Permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias, continuas, específicas y con una secuencia establecida.
- e) **Programas.** Es una calendarización esquematizada de las operaciones en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus etapas o partes.
- f) **Presupuestos.** Son los planes cuantificados, es decir, son la expresión numérica del plan escrito.
- g) **Proyectos.** Es la disposición para la ejecución de una cosa de importancia, anotando y extendiendo todas las circunstancias principales que deben ocurrir para su logro.
- h) **Estrategias.** Son los cursos de acción generales o alternativas proyectadas a futuro para el empleo de los recursos y esfuerzos.

TIPOS DE PLANES.

Según su naturaleza y características pueden ser:

- **Estratégicos.** Establecen lineamientos generales para los demás planes, son diseñados por la alta dirección y su función consiste en alcanzar los objetivos generales de la organización. Se enfocan en el largo plazo y comprenden a toda la organización.
- **Tácticos o funcionales.** Se refieren a cada una de las áreas de la organización y se subordinan a los planes estratégicos. Son establecidos y coordinados por los directivos de nivel medio para poner en práctica los recursos de la organización. Estos planes se enfocan en el mediano plazo y abarcan áreas de actividades específicas.

1. La Función Directiva

- **Operativos.** Se rigen por los planes tácticos y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más desarrolladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la organización. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad.

Según su dimensión temporal pueden ser:

- **A largo plazo.** Son aquellos planes que se contemplan en un período superior a cinco años. Normalmente se refieren a aspectos estructurales de la organización.
- **A mediano plazo.** Son aquellos planes que se han de conseguir en un período superior a un año e inferior a cinco años. Estos planes muestran la actividad que ha de desarrollar la mayor parte de las áreas de la organización.
- **A corto plazo.** Son aquellos planes que tienen como límite el ejercicio económico, normalmente un año. Se trata de planes inmediatos y concretos que sirven para conseguir ciertos objetivos.

ORGANIZACIÓN.

La organización es la etapa del proceso administrativo que se enfoca en cómo se va a realizar lo planeado. Es el establecimiento de la estructura administrativa que supone jerarquías y puestos de trabajo, autoridad y responsabilidad, y define los cauces de la comunicación formal y la toma de decisiones.

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Los principios de la organización son los siguientes:

- **“Principio de división del trabajo:** Consiste en la designación de tareas específicas a cada una de las partes de la organización.
- **Principio de autoridad y responsabilidad:** La autoridad es la función de mandar y el poder de hacerse obedecer. La autoridad puede ser de tipo estatutario o personal y ésta última está dada por la inteligencia, la aptitud y el valor. Desde luego no se concibe la autoridad sin que exista un grado adecuado de responsabilidad, puesto que la autoridad se

delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre ambas.

- **Principio de unidad de mando:** Se refiere a que un subordinado sólo deberá recibir órdenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.
- **Principio de unidad de dirección:** Establece que cada supervisado debe informar sólo a un superior, que evidentemente preserva la línea continua de autoridad.
- **Principio de centralización:** Se refiere a la concentración de autoridad en la cima jerárquica de la organización.
- **Principio de jerarquía o cadena escalada:** Consiste en hacer una línea de autoridad del escalón más alto al escalón más bajo de la organización, pasando las órdenes por todos los escalones intermedios hasta llegar al punto donde daba ser ejecutadas”.⁷

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

- a) **Organigrama.** También conocidos como Cartas o Gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles, las jerarquías, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ella.
- b) **Manuales.** Presentación sistemática de los procedimientos estandarizados para lograr la realización de un trabajo o actividad y enfocar los recursos humanos.
- c) **Diagramas de flujo.** Son símbolos gráficos para representar los pasos o etapas de un proceso. También permiten describir la secuencia de los distintos pasos o etapas y su interrelación.
- d) **Análisis de puestos.** Es el procedimiento por el cual se establecen las obligaciones y habilidades que requiere cada puesto.

⁷ Hernández y Rodríguez, Sergio. Op cit. pp. 164-166.

TIPOS DE ORGANIZACIÓN.

Las organizaciones se pueden clasificar según sus objetivos, estructura y características principales en:

- **Organizaciones según sus fines**, es decir, el motivo principal que tienen para realizar sus actividades. Estas se dividen en:
 1. Organizaciones con fines de lucro: Tienen como fin principal el generar ganancias y utilidades.
 2. Organizaciones sin fines de lucro: Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función social en la sociedad, sin pretender una ganancia o utilidad por ello.
- **Organizaciones según su formalidad**, esto es, tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Éstas se dividen en:
 1. Organizaciones formales: Se caracterizan por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Son planeadas y se forman por un conjunto de personas que tienen a su cargo una función, dentro de una estructura definida, poseen formas establecidas de coordinación, comunicación y realizan sus actividades mediante ciertos recursos técnicos que buscan alcanzar fines previamente establecidos.

Este tipo de organizaciones tienen una de las siguientes variantes:

- a) Organización lineal. Es una organización de estructura simple y de conformación piramidal, donde existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad del superior a los subordinados. Tienen su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales.
- b) Organización funcional. Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o de especialización de funciones, el cual consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada persona, desde el nivel

superior hasta la base de la organización, ejecuten un conjunto diferente de deberes y responsabilidades.

- c) Organización de línea – *Staff*. Se caracterizan por la combinación de los tipos de organización lineal y funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas, formando órganos de ejecución, caracterizados por la autoridad lineal y por el principio escalar, y por órganos de apoyo y consultoría relacionados entre sí.
 - d) Comités. Son una forma de organización compuesta por un conjunto de personas que se reúnen en grupo y de forma colegiada para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función.
2. Organizaciones informales: Se caracterizan por emerger espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, a partir de las relaciones sociales que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forman a partir de las relaciones de amistad, los valores, los estilos de vida o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal.
- **Organizaciones según su grado de centralización**, es decir, según la medida en que la autoridad se delega y se dividen en:
 - 1. Organizaciones centralizadas: Se caracterizan por la concentración del poder en un órgano superior o grupo reducido de personas a las cuales se debe dependencia para la toma de decisiones, a fin de unificar el mando y la ejecución.
 - 2. Organizaciones descentralizadas: Son aquéllas en las que la autoridad y la toma de decisiones se delegan en una cadena de mando a los diferentes niveles de la organización y que pueden estar dotadas o no, dependiendo de su complejidad, de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio.

INTEGRACIÓN.

La etapa de la integración tiene como finalidad dotar a la estructura organizativa de los elementos humanos y materiales necesarios para su adecuado funcionamiento. Se desarrolla en función a lo que se necesita obtener para la realización de lo que va a hacerse.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN.

Los principios de la integración son los siguientes:

- **Principio de la integración de personas:**
 - 1) Adecuación de hombres y funciones. Es establecer cuáles son las funciones que se van a llevar a cabo y que las personas sean las correctas para desempeñarlas. Debe procurarse siempre adaptar los hombres a las funciones y no las funciones a los hombres.
 - 2) Provisión de elementos administrativos. Se refiere a la provisión de los elementos necesarios a cada persona para desempeñar eficientemente las funciones y obligaciones de cada puesto.
 - 3) Importancia de la inducción adecuada. Es conocer sobre el lugar en donde se trabaja para garantizar un adecuado desenvolvimiento, desarrollo y eficiencia de las personas dentro de la organización.

- **Principio de la integración de las cosas:**
 - 1) Carácter administrativo. Se refiere a contar con personas especializadas en su trabajo para cada área de la organización y prepararlos y capacitarlos para realizar sus actividades.
 - 2) Abastecimiento oportuno. Es contar con los elementos materiales necesarios, en cantidad y tiempo, para el desarrollo de las actividades y funciones.
 - 3) Instalación y mantenimiento. Se refiere a tener un lugar adecuado y bien acondicionado.
 - 4) Delegación y control. Es transmitir autoridad y hacer buen uso de ella.

ETAPAS DE LA INTEGRACIÓN.

La integración hace de las personas externas a la organización, miembros debidamente articulados en su jerarquía, para ello se requieren de cinco pasos, a saber:

1. **Reclutamiento.** Tiene por objeto hacer de las personas ajenas a la organización, candidatos a ocupar un puesto en ella.
2. **Selección.** Tiene por objetivo escoger entre los candidatos óptimos a aquéllos que para cada puesto concreto sean los más aptos y capaces.
3. **Introducción.** Tiene por finalidad articular y armonizar al nuevo elemento al grupo social del que formará parte, en la forma más rápida y adecuada.
4. **Entrenamiento.** Es la ensañanza teórica y práctica que se le da al trabajador en su puesto.
5. **Desarrollo.** Es buscar desenvolver las cualidad innatas que cada persona tiene para obtener su máxima realización posible y se auxilia de la capacitación, adiestramiento y formación.

DIRECCIÓN.

La dirección es la cuarta etapa del proceso administrativo aquí descrito y consiste en orientar, comunicar, capacitar y motivar a las personas para que desempeñen efectivamente sus actividades y contribuyan a la obtención de las metas y objetivos de la organización. Tiene como principal premisa el ver que se haga lo planeado.

También conocida como ejecución o comando, la dirección es una función ejecutiva de gran trascendencia que algunos autores la consideran como sinónimo de administración. Es la fuerza rectora que imprime la dinámica central al trabajo organizado, mediante la toma de decisiones, la comunicación, la motivación y el liderazgo, y que relaciona e integra, a través de los procesos y mecanismos adecuados, a todos los elementos del sistema organizado para alcanzar sus objetivos.

La dirección es, por lo tanto, la parte esencial y central de la administración a la cual se subordinan y ordenan todos los demás elementos. Su estudio está plenamente justificado porque toda referencia a las etapas de la planeación, organización, integración y control del proceso

1. La Función Directiva

administrativo, carecerían de sentido sin entrelazarse e interactuar con ella y tampoco podría pensarse en una organización sin la persona responsable de la dirección unificada.

Como ingrediente, es necesaria para lograr una administración de éxito, y, como complemento, es ideal para desarrollar el liderazgo. La función directiva lleva implícito el elemento del liderazgo, puesto que un buen directivo debe ser una persona entusista, innovadora y creadora, pero, a su vez, debe ser motivadora y enérgica para reunir todas las energías y recursos para enfrentar cualquier barrera que le impida alcanzar sus objetivos y, al mismo tiempo, tener las habilidades para que sus subordinados cumplan adecuadamente sus funciones.

El directivo de hoy se enfrenta a múltiples situaciones inesperadas en las que además de los conocimientos se imponen las habilidades. De ello se trata el tema principal de esta investigación, de las habilidades personales y profesionales que no deben faltar a cualquier líder. Saber liderar a un grupo en pos de un mismo objetivo, saber motivar, hablar en público, conocer las claves para obtener los mejores resultados en una negociación e incluso saber escoger la elección adecuada, son algunos de los aspectos que se pretenden abordar y que hacen parte esencial de la función directiva.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN.

Los principios de la dirección son los siguientes:

- **Principio de la armonía del objetivo o coordinación del interés:** La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos.
- **Principio de impersonalidad de mando:** Se refiere a que la autoridad y su ejercicio surgen como una necesidad de la organización para la obtención de resultados.
- **Principio de la supervisión directa:** Es el apoyo y comunicación que el directivo debe proporcionar a sus subordinados durante la ejecución de los planes.
- **Principio de la jerarquía:** Los canales de comunicación deben de ser transmitidos a través de los niveles jerárquicos correspondientes.
- **Principio de la resolución del conflicto:** Es la necesidad de resolver los problemas que surjan desde el principio y no dejar que crezcan.

- **Principio del aprovechamiento del conflicto:** Es aprovechar los conflictos para encontrar soluciones.

ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN.

- a) Autoridad.** Es la facultad de que está investida una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados, para la realización de aquellas acciones que quien dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo.
- b) Toma de decisiones.** Es la identificación y elección de un curso de acción entre varias alternativas con el fin de resolver una problemática.
- c) Liderazgo.** Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen, con buena disposición y entusiasmo, hacia la consecución de las metas grupales.
- d) Comunicación.** Es el proceso a través del cual se transmite y se recibe información en un grupo social.
- e) Motivación.** Son todos aquéllos factores capaces de provocar y dirigir la conducta hacia un objetivo.
- f) Delegación.** La definición de delegación es dar de una persona a otra la jurisdicción que tiene por su oficio para que haga una tareas o conferirle su representación. Otra posible dirección es el proceso que permite conferir a un colaborador el encargo de realizar una tarea, concediéndole la autoridad y libertad necesarias, pero conservando siempre la responsabilidad final por el resultado. La delegación implica al mismo tiempo la obligación de rendición de cuentas al superior de las tareas que han sido delegadas.
- g) Supervisión.** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

Estos y otros elementos serán estudiados e identificados en el segundo capítulo de este trabajo, como habilidades directivas, es decir, las cualidades y características personales, técnicas y profesionales que los directivos deben desarrollar para un manejo eficiente y eficaz de sus organizaciones.

CONTROL.

El control es la última etapa del proceso administrativo que tiene la función de medir y evaluar la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prevenir desviaciones, para establecer medidas correctivas y asegurar que las actividades realizadas se ajusten a las actividades planificadas.

PRINCIPIOS DEL CONTROL.

Los principios del control son los siguientes:

- **Principio de equilibrio:** Se refiere a la existencia de un balance entre el control y la delegación.
- **Principio de los objetivos:** El control existe en función de los objetivos, no es un fin en si mismo, sino un medio para alcanzarlos.
- **Principio de la oportunidad:** Se refiere a la aplicación oportuna de las medidas correctivas antes de que se presente el error y las desviaciones.
- **Principio de las desviaciones:** Se refiere al análisis detallado de las desviaciones para conocer su origen y evitar en la medida de lo posible su futura aparición.
- **Principio de costeabilidad:** Se debe de justificar el costo que éste represente en dinero y tiempo, a fin de reducir costos y ventajas reales que este aporte.
- **Principio de la excepción:** El control debe de aplicarse a las actividades representativas de la organización, a fin de reducir costos y tiempo.
- **Principio de la función controlada:** La función de control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

ELEMENTOS DEL CONTROL.

- a) **Objeto del control.** Para realizar un control más preciso es necesario conocer y delimitar qué es lo que se tiene que evaluar y enfocarse en una sola área o aspecto, a fin de evitar costos innecesarios y pérdidas de tiempo.

- b) **Establecimiento de parámetros.** Es la referencia contra la que se compara y es la unidad de medida. Esta unidad de medida son indicadores contra los que se mide el comportamiento de la ejecución.
- c) **Registro y sistema de información.** Es organizar la información direccionada con un proceso con parámetros o estándares que, a su vez, se convierten en sistemas de información, esto es, el registro de las operaciones para rastrear por medio de la información, las fallas y quiénes incurrieron en ellas y poder, así, realizar acciones correctivas.
- d) **Medición, evaluación y análisis técnico de la información.** Una vez registrados los sistemas se deben medir para poder evaluar los resultados y valorar la ejecución de los estándares, realizar un análisis de las variaciones, detectar sus posibles causas y prever las consecuencias.
- e) **Corrección de desviaciones.** Es la aplicación de medidas correctivas previas, esto es, preestablecidas, a manera de escenarios de las posibles fallas. La corrección debe de ser oportuna y verificar la relación costo-beneficio de las decisiones que se toman.

TIPOS DE CONTROL.

De acuerdo con Stephen P. Robbins y Mari Coulter, en su libro *Administración*, existen los tipos de control siguientes:

1. **“Control de alimentación anticipada.** *El tipo de control más deseable, el control de alimentación anticipada, evita los problemas previstos, ya que se lleva a cabo antes de la actividad real... La clave para el control de alimentación anticipada es tomar medidas administrativas antes de que ocurra un problema. Los controles de alimentación anticipada son deseables porque permiten a los gerentes impedir los problemas en vez de tener que corregirlos después de que el daño se haya hecho.*
2. **Control concurrente.** *El control concurrente, como su nombre lo indica, ocurre mientras se lleva a cabo una actividad. Cuando el control se ejerce mientras se realiza el trabajo, la gerencia puede corregir los problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos. La forma más conocida de control concurrente es la supervisión directa.*
3. **Control por retroalimentación.** *El tipo de control más popular se basa en la retroalimentación. En el control de retroalimentación, el control se lleva a cabo después de*

*realizar una actividad... Los controles de retroalimentación tienen dos ventajas. En primer lugar, la retroalimentación proporciona a los gerentes información significativa sobre qué tan eficaces fueron sus esfuerzos de planeación. La retroalimentación que indica poca variación entre el estándar y el desempeño real es una evidencia de que la planeación se desarrolló según lo previsto. Si la desviación es importante, un gerente puede usar esa información al diseñar nuevos planes para que sean más eficaces. En segundo lugar, el control de retroalimentación puede mejorar la motivación de los empleados. Las personas desean información sobre qué tan bien se han desempeñado y el control de retroalimentación proporciona esa información”.*⁸

1.2. LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

1.2.1. ¿QUÉ ES LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?

La mayor parte del tiempo, sin darse cuenta, las personas se encuentran sometidas en su vida diaria a la actividad regulatoria de los órganos del Estado, especialmente, a su Administración Pública. Ésta está presente para normar muchas de nuestras actividades privadas al interactuar con personas físicas o jurídicas en las que participan, directa o indirectamente, las instituciones públicas con el fin de satisfacer los intereses colectivos. Pero, a qué se llama Administración Pública y cuáles son sus fines en la vida del hombre. Para responder a esta pregunta es necesario conocer su significado, su naturaleza y sus fines y su relación con el Estado y el gobierno.

De acuerdo con los estudiosos y tratadistas de las ciencias sociales, el Estado se compone por tres elementos básicos que son la población, el territorio y el gobierno. Entiéndase por Estado a “*la organización política superior... En sentido amplio [es el] conjunto de personas que viven, en un momento dado, en un territorio determinado, unidas por vínculos de distinta naturaleza (de nacionalidad, culturales, jurídicas, etc.) y bajo un poder soberano que es común sobre todas ellas... En sentido restringido: Es la estructura de poder de un Estado... También se denomina Estado a la sociedad territorial, jurídicamente organizada, con poder soberano, que persigue el bienestar común de los asociados”.*⁹

El Estado lleva a cabo tres grandes objetivos que son reproducir el poder, reproducir el capital y ejercer la autoridad. Esto es, primero, que el Estado es un conjunto de instituciones de dominio de poder y su verdadero poder radica en la administración diaria. Segundo, el Estado sólo ejerce su autoridad mediante el cuerpo administrativo y los medios materiales de administración. Y tercero, el Estado tiene el fin de producir lo que la sociedad necesita para subsistir.

⁸ Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. **Administración**. Pearson Educación. Octava Edición. México. 2005. pp. 468-469.

⁹ Serra Rojas, Andrés. **Diccionario de Ciencia Política**. Más Actual Mexicana de Ediciones, S.A. de C.V. Tomo I. México. 1997. pp. 436-437.

Por lo anterior, el Estado tiene las funciones de crear instituciones que produzcan estabilidad y solucionen los conflictos sociales, fijar y hacer aplicar las normas y facilitar de infraestructura a la sociedad. Para realizar estas actividades el Estado se vale del Gobierno.

El gobierno “*es el poder público a través del cual se ejerce la soberanía nacional y se representa jurídicamente a la nación*”.¹⁰ Está formado por tres poderes cuyas funciones están claramente especificadas, bajo el principio de la división de poderes establecido por Charles Louis de Secondat, Señor de la Brède y Barón de Montesquieu, en su obra *El Espíritu de las Leyes*, y estos son el Legislativo, que crea, modifica o extingue situaciones jurídicas a partir de las leyes, promoviendo su cumplimiento mediante órganos que determinen la existencia de un Estado de Derecho; el Ejecutivo, que realiza la función administrativa de acto, y el Judicial, que aplica la ley en casos de controversia jurídica, tomando en cuenta los preceptos constitucionales fundamentales.

El gobierno de acuerdo con Richard Rose, “*es lo que hace*” y un gobierno cumple con ocho funciones universales, entre ellas están: 1) *Fiscales*, un gobierno necesita allegarse de recursos para la realización de las acciones gubernamentales; 2) *Subsidios y garantías*, un gobierno es el único que provee lo que los particulares no garantizan; 3) *Regulaciones*, un gobierno debe dictar leyes y reglamentos para cumplir con la parte económica y social; 4) *Información oficial*, un gobierno requiere de un puente entre éste y la sociedad mediante la rendición de cuentas; 5) *Derechos de propiedad*, el gobierno como la materialización del Estado es quien garantiza los derechos de los particulares e individuos; 6) *Educación*, un gobierno tiene la responsabilidad de fomentar la instrucción y la formación profesional; 7) *Defensa nacional*, como representación de las fuerzas del Estado, el gobierno es quien vela por la seguridad al interior y al exterior del Estado; y 8) *Financiamiento*, un gobierno debe presupuestar todas sus acciones tendientes a realizar a través de sus programas.

Para cumplir con estas funciones, el gobierno requiere de un conjunto de organizaciones, que a su vez necesitan de recursos (financieros, humanos, materiales y tecnológicos) y programas para la cobertura de sus actividades. Es aquí donde entra la Administración Pública.

“La administración pública está caracterizada por atributos propiamente estatales. Dicha Administración, por principio, es una cualidad del Estado y sólo se puede explicar a partir del Estado... La índole de esa cualidad del Estado es el movimiento, de modo que la administración pública consiste en la actividad del Estado.”

¹⁰ Secretaría de Hacienda y Crédito Público. **Glosario de Terminos más Usados en la Administración Pública**. México. 2003.

1. La Función Directiva

La Administración Pública, caracterizada como la actividad del Estado, tiene por objeto a la sociedad, para la cual labora en su perpetuación y desarrollo. Por consiguiente, dicha Administración tiene su origen existencial, así como su legitimidad y justificación, en la perpetuación y desenvolvimiento de la sociedad.

Con base en los argumentos precedentes, se puede afirmar que la Administración Pública constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen”.¹¹

Por tanto, por Administración Pública se entiende a *“la parte más ostensible del gobierno; es el gobierno en acción; es el ejecutivo operante”.*¹² En otras palabras es un *“conjunto ordenado y sistematizado de instituciones gubernamentales que aplican políticas, normas, técnicas, sistemas y procedimientos a través de los cuales se racionalizan los recursos para producir bienes y servicios que demanda la sociedad en cumplimiento a las atribuciones constitucionales”*¹³ que le confieren al Gobierno.

Otra posible definición de la Administración Pública es la que proporciona Luther Gulick, al referirse a esta como *“aquella parte de la ciencia de la administración que tiene que ver con el gobierno, y, por lo tanto, se ocupa principalmente de la rama ejecutiva, donde se hace el trabajo del gobierno”.*¹⁴

En palabras de Ignacio Burgoa Orihuela, *“la palabra administración tiene diversas acepciones, pues implica: servicio, dirección, manejo o gobierno de conductas, actividades o bienes. Por tanto, la administración pública es el mismo gobierno del Estado que se ejerce a través de múltiples órganos colocados dentro de una situación jerárquica que tiene como autoridad cúspide al Presidente o al Primer Ministro en los regímenes correspondientes. La administración pública, además de tener este significado dinámico, también entraña el conjunto de dichos órganos estatales que dentro de su respectiva competencia ejercen funciones de gobierno en múltiples ramos vinculados estrechamente a la vida social, económica, cultural y política de la sociedad”.*¹⁵

En resumen, se puede decir que mientras al Estado le corresponde crear instituciones que produzcan estabilidad y solucionen los conflictos sociales, el gobierno es la encarnación y

¹¹ Guerrero Orozco, Omar. **Principios de Administración Pública**. Escuela Superior de Administración Pública. Primera Edición. México. 1997. pp. 23-25.

¹² Woodrow Wilson citado por Cervantes Benavides, Orlando y Corrales Jiménez Gerardo. **Administración de Instituciones Públicas. Primera Parte**. EUNED Editorial. Costa Rica. 1987. p. 23.

¹³ Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Op cit.

¹⁴ Luther Gulick citado por Cervantes Benavides, Orlando y Corrales Jiménez Gerardo. Op cit. p. 25

¹⁵ Burgoa Orihuela, Ignacio citado por Serra Rojas, Andrés. Op cit. p. 15.

materialización del Estado en organizaciones formales que cumplen funciones determinadas, conforme a un marco jurídico predeterminado. Una de las instituciones creadas por el gobierno es la Administración Pública, la cual lleva a la realización y materialización las decisiones políticas de gobierno, para la conservación de las organizaciones públicas y la preservación de la sociedad.

1.2.2. DIVERSAS CONCEPCIONES DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

- **Concepto según la Teoría de la Organización Administrativa:**

La Administración Pública es *“una organización humana que tiende a la consecución de múltiples propósitos políticos, económicos y sociales a través del aprovechamiento eficiente y productivo de recursos disponibles y mediante utilización e interacción de los diversos sistemas, procedimientos, mecanismos y recursos con que cuenta. Dicha organización tiene que ver con cuestiones sumamente importantes, como las siguientes: el proceso de toma de decisiones, la planeación y la programación de las actividades, la presupuestación, la administración eficiente de personal y de los recursos materiales y financiero, las técnicas de organización y métodos administrativos, la informática, la contabilidad, la evaluación y el control”*.¹⁶

- **Concepto según el Derecho:**

A) Punto de vista formal.

La administración pública desde el punto de vista jurídico-formal *“es el conjunto de organismos estatales encuadrados en el llamado Poder Ejecutivo del Estado... que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales”*.¹⁷

B) Punto de vista material.

Desde el punto de vista material, la Administración Pública es la actividad desarrollada por el Poder Ejecutivo, *“considerando en sus problemas de gestión y de existencia propia tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión”*.¹⁸

¹⁶ Moreno Rodríguez, Rodrigo. **La Administración Pública Federal en México**. Instituto de Investigaciones Jurídicas. Universidad Nacional Autónoma de México. Primera Edición. México. 1980. pp. 89-90.

¹⁷ Moreno Rodríguez, Rodrigo. Op cit. p. 90.

¹⁸ Moreno Rodríguez, Rodrigo. Ibíd. p. 90.

1.2.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Es de destacar que cada autor que define y caracteriza a la Administración Pública trata de agregar claridad y precisión a su definición general, elaborando en sus respectivos tratados los elementos integrantes del objeto de estudio.

Sin embargo, existe una diversidad de criterios con diferencias específicas dentro del estudio de la Administración Pública que depende de la posición, escuela, intereses y propósitos de cada autor. Así por ejemplo, nos encontramos con autores que representan las escuelas filosóficas y quienes soportan sus conocimientos en las escuelas históricas y sociológicas, otros que se basan en enfoques jurídicos, técnicos o politológicos, pero todos coinciden o al menos así parece, en ciertos rasgos que hacen a la Administración Pública.

En primer lugar, el elemento o característica más evidente de la Administración Pública es la referencia a la rama ejecutiva del gobierno. La uniformidad, en cuanto a este criterio, es casi total. Según Woodrow Wilson, la Administración Pública es el gobierno en acción.

En segundo lugar, se encuentra su finalidad. El fin de la Administración Pública es el interés público. Significando con esto que toda su actividad debe dirigirse a esa finalidad y la forma o instrumento para lograrlo es el servicio público. Éste es el conjunto de actividades que desarrolla el Estado en forma directa o indirecta, con la finalidad de satisfacer las necesidades colectivas.

En tercer lugar está el modo de actuación de la Administración Pública, el cual ha de ampararse bajo el hábito de la legalidad. Es decir, su actuación ha de ser lícita y regular todos sus actos y procedimientos bajo el Estado de Derecho.

En cuarto lugar está la característica o el elemento de su organización, es decir, la ordenación racional de los medios de la cual se desprenden principios de centralización, descentralización y desconcentración administrativas para establecer estructuras, jerarquías, funciones y responsabilidades.

En quinto lugar se haya la planificación como actividad y como proceso y estrategia, ya que toda actividad de la Administración Pública debe basarse en planes previamente elaborados y aprobados, que funjan como guía de acción a corto, mediano y largo plazo para garantizar la continuidad de los programas y proyectos de gobierno, pero también, la planificación debe incluir, articular y coordinar a todos los elementos y actores de la sociedad que buscan sus propios objetivos, tienen sus propias apreciaciones y valoraciones de cómo debe ser la sociedad y que desarrollan sus propias estrategias para el logro de sus objetivos y propósitos.

En sexto lugar se encuentran los medios personales. La Administración Pública para llevar a cabo sus actividades, tiene a su disposición un conjunto de personas profesionales, llamadas servidores públicos, las cuales tienen encargos, deberes y responsabilidades para prestar un servicio público y realizan o contribuyen a llevar a cabo las funciones propias de la administración.

La última característica son sus medios económicos. La Administración Pública a través de la recolección de los recursos aportados por la ciudadanía vía impuestos, derechos, productos y aprovechamientos, permite que sea posible la prestación de servicios a la colectividad, al igual que la distribución de los mismos a los estados y municipios para sus gastos de operación y para la construcción de obras y servicios públicos.

1.2.4. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Según Orlando Cervantes Benavides y Gerardo Corrales Jiménez en su libro *Administración de Instituciones Públicas*, el Estado, a través de su Administración Pública, realiza las siguientes funciones, actividades o atribuciones de carácter casi exclusivo:

1. **“Función reguladora.** *El ámbito de proyección de la Administración Pública es casi inclusivo de toda actividad privada. Manejar automóvil, construir vivienda, viajar al exterior, contraer matrimonio, desfilar en las calles, montar un negocio, establecer el precio de un artículo que se vende, exportar e importar bienes, etc., son actos privados que están sujetos al arbitrio, criterio y decisión de la Administración Pública, a través de uno o muchos de sus múltiples organismos.*
2. **Función productora.** *La Administración Pública ciertamente incurre en actividades que, compiten o no con la gestión empresarial privada, constituyen verdaderas producciones de bienes y servicios que se suman, y muchas veces refuerzan o hacen viable, la producción privada. El Estado produce así carreteras, puentes, escuelas, energía eléctrica y telecomunicaciones; sistemas de acueductos y alcantarillados, gasolina, servicios de transporte, puertos, da crédito bancario, asistencia técnica al agricultor, etc.*
3. **Función distributiva.** *El Estado... subsidia y complementa el ingreso o nivel de vida familiar a través de una serie de acciones no remunerativas o productivas, es decir, no generadoras de ingresos directos. Da salud, seguridad social, educación, vivienda, asistencia social, etc.*

4. **Función de extracción de recursos.** *El Estado actúa en dos planos: uno, el de la imposición de tributos que sirven para financiar actividades en los otros tres campos de proyección pública; otra, la capacidad para fijar precios de venta a ciertos bienes y servicios que el mismo Estado produce, y que facilitan entonces una gestión pública más aproximada a la relación ingresos-egresos, o costos-ingresos directos, común a la actividad empresarial privada*.¹⁹

Para concluir esta parte, se dirá que *“el objeto o fin de la administración es la satisfacción de las necesidades colectivas. Su misión fundamental es coordinar los esfuerzos, los recursos y los instrumentos puestos a su servicio para que conjuntamente con los particulares se logre la meta fundamental del Estado: el bien común”*.²⁰

1.2.5. DIFERENCIA ENTRE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA.

Tradicionalmente, en el estudio de la administración, ha prevalecido el empeño de algunos autores por identificar las principales diferencias entre Administración Pública y Administración Privada.

Es evidente que las normas básicas de división de trabajo, relaciones de autoridad, organización de funciones y responsabilidades, presupuestos, personal y otros aspectos son útiles y aplicables a ambos tipos de administración, pero, también, es cierto que estos principios son normas flexibles que se adaptan a las peculiaridades de cada una de ellas.

En las comparaciones entre la Administración Pública y la Privada se toman, a menudo, como puntos de referencia ciertas actividades específicas de una y otra que hacen la diferencia entre ambas. Así por ejemplo, Agustín Reyes Ponce distingue y diferencia tres criterios con base al Derecho:

1. La naturaleza del órgano.

La Administración Pública como una función social debe considerarse de orden público en cuanto interviene en ella la autoridad soberana del Estado. Por su parte, la Administración Privada no requiere de la intervención directa de una autoridad soberana, ya que no ejerce actos de autoridad, sino que ésta realiza actos de gestión entre particulares, aún y cuando la primera actúa tutelarmente sobre ésta para vigilar los intereses de la sociedad.

¹⁹ Cervantes Benavides, Orlando y Corrales Jiménez Gerardo. Op cit. pp. 20-21.

²⁰ Moreno Rodríguez, Rodrigo. Op cit. p. 102.

2. El fin buscado.

La Administración Pública tiene como fin el bien social, mientras que la Administración Privada tiene como finalidad lograr directamente un beneficio particular.

3. La fuente inmediata.

El acto administrativo público deriva inmediatamente de la ley que se impone unilateralmente por la autoridad del Estado, mientras que el acto administrativo privado emana del hecho de haber celebrado, expresa o tácitamente, un convenio, contrato, etc., aunque la fuerza de exigibilidad coactiva de este esté garantizado por la ley.

Por su parte, Lewis Gunn, uno de los representantes del carácter diferencial entre ambas ciencias, planteó las siguientes diferencias para la Administración Pública:

1. *“La administración pública tiene definida su misión y su campo de actuación por la legislación o por un órgano externo de carácter político, mientras que la empresa privada decide libremente cual es su misión y su ámbito de negocio.*
2. *La administración pública tiene en último extremo el monopolio del poder sancionador y coactivo, a pesar de que en la práctica gestiona los asuntos recurriendo a la negociación o buscando apoyo y formando coaliciones en defensa de sus objetivos.*
3. *El entorno de las administraciones públicas suele ser más complejo que el de las empresas privadas en el sentido de que las decisiones de las instancias gubernamentales y sus políticas están sujetos a múltiples presiones por el juego de los actores políticos o la presión de los mismos problemas sociales no resueltos.*
4. *Las administraciones públicas tienen dificultades para planificar a largo plazo y se ven obligadas a trabajar a corto plazo debido al ciclo electoral y político.*
5. *En la elaboración de sus políticas, las administraciones públicas se ven obligadas a acomodar una amplia variedad de valores e intereses. El interés público tiene una pluralidad de dimensiones y puede ser objeto de múltiples interpretaciones.*
6. *Los objetivos de las organizaciones públicas y de sus políticas son múltiples y a menudo complejos dada la relevancia social de las cuestiones tratadas. En la medida que los*

1. La Función Directiva

objetivos son más profundos y cualitativamente ricos resultan más difíciles de operacionalizar, medir y evaluar.

7. *Las organizaciones públicas no sienten la presión por la eficiencia económica que sienten las organizaciones privadas, salvo que se ejerza una presión política específica externamente.*
8. *Algunos bienes y servicios públicos se distribuyen de forma universal dado que por su naturaleza no es posible la exclusión de sus consumidores, en este contexto, el mercado no es posible y debe ser substituido por la gestión pública.*
9. *Las demandas de visibilidad, de cobertura y de transparencia son muy importantes en el sector público. Su gestión debe poder mostrarse a la opinión pública y a los medios de comunicación.*
10. *En el sector público existe una exigencia política de altos niveles de justicia, igualdad, equidad entre casos individuales y consistencia en la actuación administrativa en el tiempo.*
11. *Los objetivos sobre la forma en la que debe actuar la administración producen una tendencia a la búsqueda de seguridad sobre la base de la adopción de estructuras centralizadas y jerárquicas.*
12. *La administración pública sufre importantes limitaciones en la toma de decisiones sobre la utilización de los factores de producción. En particular en todo lo referido a gestión de recursos humanos.*
13. *El sector público tiene limitaciones en su capacidad para premiar los aciertos y los éxitos o penalizar los errores y los fracasos.*
14. *Las limitaciones en la gestión de las retribuciones obligan a buscar otros mecanismos de motivación del personal basados en el estatus, la identificación con el servicio público o la proximidad con el poder político”.²¹*

Para otros autores, por ejemplo, existe una similitud entre la Administración Pública y la Privada y defienden que se trata de fundamentalmente lo mismo, independientemente de si se gestionan

²¹ Gunn, Lewis citado por Ballart, Xavier. **Innovación en la Gestión Pública y en la Empresa Privada**. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España. 2001. pp. 10-11.

empresas privadas u organismos públicos, tal es el caso de Michael A., Murray, quien estableció las siguientes similitudes:

1. *“La empresa privada no puede pensar solamente en términos de beneficio como único parámetro de evaluación de su actividad y, al revés, las organizaciones públicas tienen que justificar los recursos que consumen en relación con los resultados que obtienen.*
2. *Las tendencias burocráticas –la centralización, la jerarquía, la especialización- están presentes en ambos sectores. Todas las organizaciones en situación de monopolio tienden a despreocuparse de la satisfacción de sus clientes.*
3. *Las grandes empresas privadas que salen a bolsa también están sujetas al escrutinio de la opinión pública, de sus accionistas y de los medios de comunicación con lo que su obligación de pasar cuentas a la sociedad y de transparencia ha ido en aumento.*
4. *En algunas democracias avanzadas existe un significativo movimiento de altos directivos que pasan de un sector al otro, ocupando posiciones de responsabilidad unas veces en el sector público y otras en el sector privado”.*²²

Por último, están los autores como Graham T., Allison, quien defiende la posición integradora entre ambas administraciones, al establecer que la gestión pública y la gestión privada son similares “en todo aquello que no es importante”:

1. *“Un organismo público responsable de la regulación de un sector de actividad y una gran empresa tienen en común una serie de funciones en la medida en que ambos deben gestionar su estrategia organizativa –sus grandes objetivos y prioridades, el diseño de sus planes de “empresa”- los componentes internos de la organización –estructura, recursos humanos, operaciones y procesos, sistemas de información y comunicación, sistemas de control de gestión- y los componentes externos –unidades descentralizadas, relaciones con otras organizaciones de proveedores, clientes, etc., relaciones con los medios de comunicación.*
2. *Pero estas mismas funciones en el sector público y en el sector privado presentan diferencias derivadas, no tanto de los instrumentos como de las implicaciones normativas del atributo “público” que se añade al término gestión”.*²³

²² Murray, Michael A., citado por Ballart, Xavier. Op cit. p. 11.

²³ Allison, Graham T., citado por Ballart, Xavier. Op cit. p. 12.

1.3. LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

Una de las funciones principales de todo gobierno es la de dirigir la Administración Pública, la institución de naturaleza pública, reconocimiento constitucional y de carácter instrumental de la que el Estado dispone para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos y satisfacer las necesidades generales de la sociedad.

Esta función comprende una gran variedad de niveles de responsabilidad y especialización que van desde la formulación de los objetivos y las grandes líneas para alcanzarlos, hasta la ejecución concreta pasando por las fases de la planificación, programación, presupuestación, implementación, control y evaluación, que hacen de esta tarea una función extraordinariamente compleja y cuya relevancia ha ido evolucionando al ritmo de las transformaciones sociales y tecnológicas.

En cualquier caso, es importante destacar que se está ante un tema de notable importancia en los estudios sobre Administración Pública, sobre todo para quienes intentan estudiar y analizar el quehacer y las habilidades para un trabajo efectivo de las personas que detentan la función relativa al ejercicio del mando, es decir, la dirección.

1.3.1. ANTECEDENTES GENERALES DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA.

Para los estudiosos de la ciencia de la Administración Pública el antecedente más cercano de la función directiva profesional se encuentra en el sistema burocrático del modelo weberiano, correspondiente con el Estado Liberal de la segunda mitad del siglo XX, y que estableció la supremacía del Derecho sobre toda especie de poder personal o carismático y basó su funcionamiento en la aplicación escrupulosa de normas y procedimientos establecidos como garantía jurídica de todos los actos del Estado.

Bajo el sistema burocrático, la actuación administrativa del directivo público se regía por el principio de la legalidad y racionalidad de la gestión, en el marco de una organización jerarquizada, en donde la jerarquía proveía una forma de dirección correspondiente a quienes ostentaban cargos políticos de representación y bajo su autoridad, en sucesivos escalones competenciales, se encontraban los funcionarios profesionales, encargados de la puesta en marcha y ejecución de las decisiones políticas.

Al respecto, Max Weber señaló que *“el tipo más puro de administración legal es el que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático compuesto de funcionarios individuales. Son personas libres que se deben a deberes objetivos de su cargo, con una jerarquía administrativa*

*rigurosa, con competencias rigurosamente fijadas en virtud de su contrato, con calificación profesional que fundamenta su nombramiento. Son retribuidos en dinero con sueldos fijos con derecho a pensión las más de las veces. Ejercen el cargo como su única o principal profesión. Tienen así una carrera o perspectiva de ascensos y avances por años de ejercicio, o por servicios o por ambas cosas, trabajan en completa separación de los medios administrativos y sin apropiación del cargo, y están sometidos a una rigurosa disciplina y vigilancia administrativa”.*²⁴

Sin embargo, la realidad nunca fue tan perfecta como la propuso el esquema weberiano, el cual comenzó a mostrarse insuficiente para abarcar la demanda social creciente de presencia de los poderes públicos. La cada vez mayor implicación del gobierno en actividades económicas, industriales, comerciales y financieras, para suplir o corregir las deficiencias del mercado o para multiplicar las inversiones en infraestructura pública, dio paso a la implantación del Estado de Bienestar y con ello el inminente crecimiento de las Administraciones Públicas. Este crecimiento se reflejó en la creación vasta y compleja de una serie de órganos, organismos y entidades públicas de variada índole, la incorporación de nuevas prestaciones y servicios a la sociedad, en concurrencia, competitivos con los ofertados por la iniciativa privada, el crecimiento del aparato burocrático y, por consiguiente, la ingente cantidad de recursos económicos para sostenerlo, la necesidad de capacitación en conocimientos, oficios y habilidades antes inexistentes o infrecuentes en la labor administrativa tradicional, etcétera.

Posteriormente, las consecuencias económicas de la crisis del petróleo de los años setenta del pasado siglo, pusieron en cuestionamiento el crecimiento alcanzado por las Administraciones Públicas en el Estado de Bienestar, consideradas, por una pujante ideología neoliberal, como ineficaces, despilfarradoras de recursos, corporativistas y desincentivadoras del mercado libre y competitivo. El advenimiento del neoliberalismo sobre el Estado de Bienestar, impuso una serie de criterios reductores del tamaño del sector público tales como desregulaciones, desburocratizaciones, privatizaciones, reducciones de las cargas fiscales, flexibilizaciones laborales, disminuciones de las prestaciones sociales, etc., y puso a las entidades privadas como ejemplo de eficiencia y racionalidad económica.

En este contexto fue que se generalizó en las Administraciones Públicas la idea del *management* como una función directiva del tipo gerencial, en la cual las entidades públicas serían dirigidas con arreglo a los principios y técnicas propias de la empresa privada, surgiendo, así también, la figura del gerente público para la dirección y gestión de los servicios a cargo del gobierno. La naciente función gerencial en el sector público navegó con la bandera de que ni los altos cargos de los gobiernos, ni los funcionarios de formación tradicional, estaban capacitados para desarrollar con

²⁴ Baca Olamendi, Laura. **Léxico de la Política**. FLACSO. México, 2000. p 13.

1. La Función Directiva

solvencia profesional las tareas específicas del gobierno como lo haría un directivo empresarial. De tal forma que los políticos serían quienes formularían los objetivos de los programas del gobierno y los gerentes los encargados de diseñar y activar, de manera autónoma, las medidas para alcanzarlos. Para lograrlo, fue necesario relevar a los funcionarios directivos a los trabajos secundarios, como los trámites administrativos para la ejecución, y reclutar a los mejores gerentes del ámbito privado, seleccionados no por su trayectoria académica ni la carrera administrativa, sino por sus conocimientos técnicos y habilidades como liderazgo, razonamiento estratégico, diseño de planes y programas, técnicas de negociación, dirección de equipos de trabajo, resolución de conflictos, creatividad, innovación, etc. Este cambio radical en la función directiva del gobierno significó el fin de los procesos tradicionales de ingreso y selección en las plantillas de la Administración Pública y, en su lugar, se dió paso a la incorporación de gerentes provenientes de diversos ramos empresariales, cuyos puestos serían de carácter temporal y muy estrictamente ligados a los objetivos y resultados alcanzados durante su gestión. Lo esencial en la función directiva de naturaleza gerencial fue que el énfasis no estaba en los aspectos jurídicos, ni en los procedimientos como en el modelo burocrático, sino en los resultados que permitieran evaluar la eficacia y eficiencia.

Este paradigma de dirección gerencial estuvo en boga durante las últimas décadas del siglo pasado, y más acusadamente en el inicio del nuevo siglo, al verse cuestionados muchos de sus postulados como el debilitamiento de las facultades reguladoras del Estado y del sentido de “lo público”, la subordinación de los intereses generales a las propiedades del mercado, la reducción del usuario de un servicio a mero cliente, la separación entre la formulación de las políticas y su implementación y ejecución por gerentes profesionales, la simplificación o esquematización excesiva de los programas para que tanto los objetivos como los resultados fueran mensurables, etc., lo que dió paso a la formulación y desarrollo de una nueva gerencia pública.

La idea básica de este nuevo modo de administrar es que la gestión de los asuntos públicos se sitúe en un sistema formado por las relaciones que mantienen los distintos niveles e instituciones del gobierno y la administración, con las entidades privadas y las organizaciones de la sociedad civil, desde el ámbito local al global, manteniendo siempre al ciudadano como referente central de todo el actuar público. La función de los directivos públicos es y será la de crear y dinamizar este sistema de actores diversos y autónomos y potenciar su interactividad, así como permitir la mutua cooperación para facilitar el mejor desarrollo de las actividades de cada uno y la colaboración en la obtención de objetivos generales de mejora de la sociedad. Esta interdependencia se considera imprescindible para enfrentar mejor los retos de nuestro tiempo y en ella ha de fundamentarse hoy la legitimidad de la acción de los poderes públicos, con la condición de que no afecte al normal y transparente funcionamiento de las reglas democráticas y de que se mantenga siempre como prioritaria la defensa de los intereses generales.

1.3.2. LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN MÉXICO.

En México, las funciones de dirección las llevan a cabo quienes ocupan altos cargos de nivel político: Secretarios de Estado, Subsecretarios, Oficiales Mayores, Directores Generales, etc., que aunque funcionarios públicos, su designación obedece a criterios de confianza política o personal combinados, no siempre, con los de prestigio profesional en las diversas especializaciones, y no precisamente de gestión directiva.

En este sentido, la tradición marca que la organización administrativa es competencia de los políticos, tanto en el ámbito legislativo de sus líneas de creación, como en el gubernamental del desarrollo de las estructuras orgánicas. Sin embargo, en el ámbito del funcionamiento de las estructuras y unidades que la componen, son los directivos públicos los encargados de materializar las decisiones políticas, que normalmente derivan del programa electoral del gobierno en turno, y coordinar los esfuerzos necesarios para prestar los servicios para los que fue creada la Administración Pública.

Aun así, se suele considerar que la actuación de los directivos públicos mexicanos se realiza en un campo cercado por las limitaciones a las que está sujeta la Administración y, a veces, también por las propias exigencias del “patrón” político. De ahí, la tensión que se genera entre éstos quienes consideran sus puestos como botín político. Esta supuesta identificación política, justifica la libre ocupación de los niveles directivos de la Administración por parte del partido del gobierno, para asegurarse de la observancia de sus pautas políticas, dejando en segundo término la profesionalidad de las personas que los ocupan, que son más valoradas por sus fidelidades que por sus capacidades.

Del mismo modo, se encuentra, también, la percepción popular del directivo público mexicano y de todos los servidores públicos, los cuales llevan consigo el criterio de inercia, falta de espíritu de empresa, papeleo, mediocridad, ineficiencia, etc., que ha dado lugar a una gama inmensa de acepciones y una confusión de orden interpretativo del término original de burocracia. Si se mira a los directivos y a cualquier servidor público en la vida pública, con frecuencia su mal actuar puede implicar un abuso de poder y tráfico de influencias de los que realmente necesitan para el desempeño de sus tareas legítimas.

Con todo, pareciera que no es suficiente una dirección estrictamente política por más que a los políticos les corresponda el señalamiento de los objetivos y las grandes líneas de actuación de la Administración Pública, ni tampoco, es idónea una dirección puramente burocrática al estilo tradicional, aunque sean irremplazables algunos de sus valores como el respeto del principio de la

1. La Función Directiva

legalidad o los procedimientos, sino que para la adecuada gestión de los asuntos públicos se hace cada vez más necesario equilibrar el binomio política – administración, con un modelo que satisfaga los requerimientos de ambas partes para el acceso a los puestos de la Administración Pública, con arreglo a los principios del mérito y la profesionalidad, pero con un margen de decisión discrecional dentro de esos límites, y cuyo desempeño esté ligado a la evaluación de los resultados en función de los objetivos señalados. Basta recordar que la Administración Pública es también una continuación de la actividad política, en cuanto se encamina a hacer efectiva ésta en todos sus aspectos y, sobre todo, no sólo respecto a los políticos, sino de los ciudadanos en general, lo que revela el aspecto noble y finalista de la actividad política no sólo como definidora de los intereses públicos y de las políticas públicas, sino como actividad encaminada a hacer todo ello efectivo y realidad.

Por lo anterior, el escenario que se presenta para la función directiva pública es difícil de enfrentar, dado que implica la realización de cambios que van desde la formación hasta la profesionalización de los servidores públicos que conlleven, por un lado, a que la organización pública del gobierno sea funcional en orden a la consecución de los objetivos, pero además, que su funcionamiento dependa de una dirección adecuada, ejercida por quienes posean las competencias y las capacidades necesarias para conducir el aparato público. Es decir, que el reconocimiento de una verdadera función directiva en la Administración Pública mexicana se hace cada vez más evidente, exigiendo cambios que permitan su modernización.

Los procesos de cambio deben buscar mejorar los factores que permitan potenciar los esfuerzos orientados a incrementar la capacidad de gestión del gobierno, entre los que se incluyen, la formación profesional de los servidores públicos. Una función directiva profesional constituye un aspecto fundamental para potenciar el dinamismo, la innovación y la consecución de los objetivos en las organizaciones públicas. Identificar y desarrollar los directivos con potencial, definir su papel, así como los conocimientos y actitudes necesarios para el ejercicio de puestos de dirección constituye uno de los grandes retos para la Administración Pública mexicana y el servicio profesional.

1.3.3. CONCEPTO Y SU REGULACIÓN NORMATIVA.

En la historia de la Administración Pública mexicana no es fácil encontrar algo que pueda definirse como función directiva ni, por lo tanto, su regulación normativa. El Artículo 108 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, reconoce como servidores públicos a los representantes de elección popular, a los miembros del Poder Judicial Federal y del Poder Judicial del Distrito Federal, a los funcionarios y empleados y, en general, a toda persona que desempeñe un empleo o cargo o comisión de cualquier naturaleza en el Congreso de la Unión, en la Asamblea Legislativa

del Distrito Federal o en la Administración Pública Federal o en el Distrito Federal, así como a los servidores públicos de los organismos a los que la Constitución otorgue autonomía, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de sus respectivas funciones.

Así también, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional, ofrece una escasa referencia de la función directiva en la Administración Pública, por el sistema de relación jurídica de trabajo que guarda el servidor público con el Estado, y es que esta ley, a parte de clasificar a los funcionarios y empleados según la naturaleza de sus funciones y conferirles derechos y obligaciones, menciona que dentro de la clasificación de los puestos de confianza en la Administración Pública Federal, son Directores, aquéllos que desempeñen funciones que, de manera general, le **confieran representatividad y poder de decisión en el ejercicio del mando**.

Por su parte, la Contraloría General del Distrito Federal en su página *web* pone a disposición de los servidores públicos de la Administración Pública del Distrito Federal y el público en general, la herramienta conocida como “*Glosario de Términos Aplicables en el Ámbito del Distrito Federal*”, que compila las definiciones y conceptos más comunes de diversas figuras jurídicas y términos que se emplean en el ámbito del Distrito Federal, los cuales se encuentran contenidos en las leyes, reglamentos, circulares, manuales, acuerdos y decretos, entre otros ordenamientos, que comprenden el marco jurídico del gobierno del Distrito Federal, en el cual se define la figura de director general como **el encargado de ejecutar las políticas, estrategias y lineamientos que se determinen y quien posee la representación jurídica de un organismo o dependencia**. Hasta aquí, toda referencia de la función directiva que pudiera encontrarse en la Administración Pública mexicana.

Como se puede apreciar, este tema constituye una de las grandes lagunas de la legislación mexicana. De hecho, esta carencia conceptual, no solo jurídica sino teórica y lexicológica, ha obligado a los diferentes autores y estudiosos de la Administración Pública, quienes se han dedicado a esta cuestión, a trabajar con meros criterios y equivalencias que solamente otorgan una operatividad funcional a dicha noción, sin llegar a ser un reflejo del sistema normativo que debería constituir en términos estrictos de Derecho positivo y/o científicos en términos de disciplina administrativa.

Así por ejemplo, el interés por el estudio del servicio público y, en específico, por el Derecho Administrativo, ha despertado en muchos investigadores el deseo de ir más a fondo en el régimen jurídico de los servidores públicos, como en el caso de Jorge Jiménez Alonso, quien en su ponencia presentada ante la XXXIII Asamblea Nacional de Derecho del Trabajo y la Previsión

1. La Función Directiva

Social, hace mención a una clasificación de funcionarios y empleados al servicio del Estado, en la cual pudiera encerrarse la figura del Directivo Público al referirse a este como *“la persona que realiza una función pública, que tiene poder de decisión, mando de persona y ejercicio de autoridad”*.²⁵

Otras definiciones sobre esta figura o función se encuentran, por ejemplo, en el *“Diccionario de Ciencia Política”* de Andrés Serra Rojas, quien en la definición que ofrece de la *Función Ejecutiva* se refiere a ésta como la *“actividad que consiste en la realización y el cumplimiento de decisiones adoptadas por los órganos dotados de poder dentro de una organización. En el Estado es la función que tiene a su cargo el poder ejecutivo. En las empresas es la función que realizan los llamados ejecutivos de empresa, etcétera”*.²⁶

En consecuencia, las nociones más cercanas y, por consiguiente, aceptadas como válidas en el ámbito administrativo para referirse a los directivos públicos son aquellas propuestas por autores que basan sus sustentos en criterios orgánicos y funcionales del término. Esto es, en términos orgánicos, las que se utilizan para definir a un directivo como la persona que ocupa la titularidad del puesto en una organización, y en términos funcionales del concepto, las que se utilizan para referirse a éste a partir del desempeño de las tareas que encierra su función.

Por lo tanto y para fines de esta investigación, toda referencia a la función directiva se basará en criterios orgánicos y funcionales para la construcción de una definición en lenguaje académico, que pueda concretizar los aspectos más significativos y contribuir al esclarecimiento del término.

1.4. EL OFICIO DEL DIRECTIVO PÚBLICO.

1.4.1. DEFINICIÓN DE DIRECTIVO.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE), director es la *“persona a cuyo cargo está el régimen o dirección de un negocio, cuerpo o establecimiento especial”*. Aquí y para efectos de este trabajo se utilizará la definición proporcionada por Jorge Jiménez Alonso para referirse a un directivo como la **persona cuya función le confiera representatividad y poder de decisión, mando de persona y ejercicio de autoridad en una organización.**

En la Administración Pública, la palabra directivo comprende a los servidores públicos con mandos medios y superiores, que van desde el Presidente de la República, Secretarios de Estado,

²⁵ Jiménez Alonso, Jorge. **El Régimen Jurídico de los Servidores Públicos**. Vínculo Jurídico, Revista 20, Octubre - Diciembre. México, 1994. p. 9.

²⁶ Serra Rojas, Andrés. Op cit. p. 53.

Subsecretarios, Oficiales Mayores, Directores Generales, Directores de Área hasta Subdirectores, Jefes de Departamento y homólogos.

El trabajo del directivo es dirigir al personal que se encuentra a su cargo y guiarlo de la mejor manera posible hacia la satisfacción de los objetivos fijados, mediante el desarrollo de las funciones de planeación, organización, integración, gestión y control.

Entre los niveles directivos existentes se pueden encontrar los siguientes:

1. **Alta dirección.** Integrada por el presidente, el director general y los altos directivos de la organización, quienes son los encargados de desarrollar los planes a largo plazo y tomar las decisiones estratégicas que afectarán el rumbo de la estructura organizacional.
2. **Dirección intermedia.** Son los directores de área o jefes de división y son quienes desarrollan los planes estratégicos, toman las decisiones operativas, informan a la alta dirección, etc.
3. **Dirección operativa, de supervisión o primera línea.** Son los encargados de desarrollar los planes de los mandos intermedios y estar en contacto directo con los trabajadores o subordinados.

Las características óptimas de los tres niveles difieren al ser diferentes sus tareas, pero todos los directivos desarrollan, en menor o mayor medida, las siguientes:

- **Cualidades técnicas:** Son aquellas que tiene que ver con los conocimientos del trabajo desarrollado por la organización como lo son los procedimientos, técnicas, herramientas, etc. La exigencia de tener conocimientos técnicos es más común en los niveles inferiores de dirección.
- **Cualidades profesionales:** Incluye aquellas capacidades para enfocar los problemas de forma lógica y sistemática, en un contexto amplio y a largo plazo. Estos conocimientos son imprescindibles para la alta dirección.
- **Cualidades personales:** Son todas aquellas que tienen que ver con las capacidades de trabajar con otras personas como individuos o grupos y de entenderlas y motivarlas. Son aplicables a todos los niveles directivos.

1. La Función Directiva

Finalmente, Henry Mintzberg en sus estudios plasmados en su libro *The Nature of Managerial Work* de 1973, ofreció una de las visiones más completas de las tareas o papeles gerenciales en que se divide el trabajo directivo:

1. **Funciones interpersonales:** Como representante de la organización ante personas u otras organizaciones; como autoridad formal; como líder y enlace.
2. **Funciones de información:** Como monitor o supervisor que busca información afuera y adentro; como difusor de la información hacia el interior de la organización; y como portavoz de información.
3. **Funciones de decisión:** Como emprendedor que busca mejorar su empresa o unidad y diseña su adaptación al cambio; como resolutor de problemas que se encarga de solucionar los imprevistos; como asignador de recursos que decide quién hace qué o quién obtiene qué; y como negociador.

La importancia del estudio de las funciones de los directivos radica en que sólo de esta manera es posible mejorar la formación de quienes desean llegar a serlo o están en posición del cargo, ya que comúnmente, en las universidades y demás centros de estudios de negocios, se forma a estas personas con preceptos que en la práctica son inexistentes.

1.4.2. FUNCIONES DE LOS DIRECTIVOS.

Hablar sobre las funciones directivas implica remontarse a la historia de la ciencia administrativa, específicamente, en aquellos nombres ilustres que forjaron los principios básicos de la Administración, como Henry Fayol, quien en 1916, en su obra *Administración Industrial y General*, resumió en cinco funciones toda la labor administrativa, a saber: prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

En donde, prever hace referencia a la máxima de “gobernar es prever”, la cual, en palabras de Fayol tiene el significado de “calcular el porvenir y prepararlo”, esto es, prever es actuar. *“Organizar una empresa es dotarla de todo lo que es útil para su funcionamiento: Material, utillaje, capital, personal. Constituido el cuerpo social, se trata de hacerlo funcionar: Esta es la misión del mando... El arte de mandar descansa en ciertas cualidades personales y en el conocimiento de los principios generales de la Administración... Coordinar es poner armonía entre todos los actos de una empresa de modo que se facilite su funcionamiento y su éxito... El control consiste en verificar*

si todo sucede de conformidad con el programa adoptado, las órdenes dadas y los principios admitidos”.²⁷

Posteriormente, en 1937, Luther Gulick acuñó una expresión acróstica que iba a arraigarse en la teoría administrativa como síntesis del trabajo directivo: el **POSDCORB**, expresión en idioma inglés que se integra de las letras iniciales relativas a las funciones básicas de los directivos:

Planning	Planificación
Organization	Organización
Staffing	Administración del Personal
Directing	Dirección
Coordinating	Coordinación
Reporting	Informar
Budgeting	Presupuestar

Estas funciones corresponden a las siguientes actividades:

“**Planificación (planning)**, formular en líneas generales las cosas que necesitan hacerse y el método para llevarlas a cabo con objeto de cumplir los objetivos fijados de la empresa.

Organización (Organization), o sea, determinación de la estructura formal de la autoridad por medio de la cual se disponen, definen y coordinan las subdivisiones del trabajo en atención al objetivo establecido.

Administración del personal (Staffing), es decir, la función del personal por entero: Reclutamiento y capacitación del personal y mantenimiento de condiciones favorables de trabajo.

Dirección (Directing), la tarea permanente de adoptar decisiones y traducirlas en órdenes e instrucciones generales y específicas y de servir como líder de la empresa.

Coordinación (Coordinating), cumplir la importante tarea de interrelacionar las diversas partes del trabajo.

²⁷ Paramés Montenegro, Carlos. **Introducción al Management: Un Nuevo Enfoque de la Administración Pública**. INAP. 1988. pp 117-119.

Informar (*Reporting*), mantener a aquéllos ante quienes el ejecutivo es responsable informados de lo que sucede, que incluye así la propia información y la información a los subordinados por medio de archivos, investigaciones e inspección.

Función presupuestaria (*Budgeting*), que incluye todas las actividades relacionadas con el presupuesto de planificación fiscal, contabilidad y control".²⁸

La exposición de Gulick, ha tenido el mérito de resumir en una palabra el conjunto de la actividad concerniente al trabajo de la dirección, y aunque no aparezca consignado dentro de las funciones del directivo el aspecto del control, éste queda implícito como resultado del empleo adecuado de los informes, estadísticas y datos generales de la organización. Además, de que se puede decir que la acción presupuestal constituye no sólo un factor de programación de recursos, sino también el instrumento más poderoso de control administrativo.

De aquí que las tareas o funciones descritas por Gulick, han adquirido dentro de la teoría y la práctica de la administración una enorme justificación, en cuanto a que describen las actividades de aquéllos que tienen a su cargo las funciones directivas y que corresponden en esencia con las diferentes etapas o fases del proceso administrativo descritas por Henri Fayol.

Por su parte el contemporáneo Henry Mintzberg, en su obra *The Nature of Managerial Work*, estableció las siguientes características, funciones, roles u objetivos básicos que un directivo debe desempeñar:

- a) **El objeto primordial del directivo consiste en asegurar que la organización cumpla con su función básica: la producción eficiente de determinadas mercancías o servicios.** Ello da lugar a las siguientes dos funciones.
- b) **El directivo debe concebir y mantener la estabilidad de las operaciones de su organización.** Esto es que tiene que programar dichas operaciones y controlar los programas a fin de asegurar una constancia del flujo de trabajo, corregir las desviaciones en cuanto surjan y asignar nuevos recursos a medida que dispone de ellos, a fin de que las operaciones transcurran con regularidad.
- c) **El directivo debe hacerse cargo del sistema de determinación de estrategias de su organización, adaptándola de un modo controlado a los cambios producidos en su**

²⁸ Paramés Montenegro, Carlos. Op cit. p. 120.

entorno. Es decir, debe proporcionar una orientación a su organización e introducir cambios de tal modo que se adapte a ellos sin dificultades innecesarias.

- d) **El directivo debe asegurarse de que su organización satisfaga los propósitos de las personas que la controlan.** Para esto el directivo debe interpretar los criterios de los más influyentes, combinarlos para determinar el sistema de poder e informar a sus subordinados, expresándoles las preferencias de la organización para orientarlos en el cumplimiento de dichos objetivos.

- e) **El directivo debe constituir el vínculo central de información entre la organización y su entorno.** Sólo el directivo, dotado de una autoridad formal, es capaz de actuar, primeramente, como centro neurálgico de información, recibiendo como monitor la información y transmitiéndola a los subordinados en calidad de difusor; segundo, transmitiendo la información sobre su organización al entorno en su condición de portavoz y negociador.

- f) **En su funcionamiento de autoridad formal, el directivo es responsable del funcionamiento del sistema de *status* de su organización.**

Por último, es de destacar que aunque la literatura sobre las funciones gerenciales y la dirección de las empresas en el sector privado es abundante, no toda ella resulta aplicable en los mismos términos a los directivos públicos, puesto que, si bien, se suelen considerar funciones que comprenden la responsabilidad sobre los resultados de las áreas de la organización, la autoridad sobre las personas, la administración de los recursos financieros y materiales, la gestión de la información y toma de decisiones, etcétera. En el caso de la dirección pública estas funciones están condicionadas por el carácter de “**lo público**”, es decir, lo que se gestiona son fondos públicos, legalmente presupuestados y fiscalizados para la satisfacción de los intereses generales, mediante el empleo conjunto de las instituciones de la Administración Pública, sometidas en su actividad al Derecho y a procedimientos reglamentados, que han de respetar la igualdad de los ciudadanos ante la ley y en la que los procesos de toma de decisiones no responden a la lógica del mercado, sino a la oportunidad política.

En definitiva, a las funciones que han de desempeñar los directivos públicos en el ejercicio de sus atribuciones y facultades, nunca deben perder de vista la esencia de “**lo público**”, que no es sino una característica diferenciada y especializada de la Administración Pública, para la prevalencia del interés general y el sentido del servicio a los ciudadanos.

1.4.3. TÉCNICAS DE GESTIÓN O DIRECCIÓN.

Dentro del ámbito empresarial, las técnicas de gestión se presentan como un conjunto de herramientas que facilitan la organización y dirección de una empresa, y que resultan de gran utilidad para mejorar la eficiencia y el control de una organización.

En este sentido, la literatura gerencial aporta una serie de herramientas y técnicas que buscan hacer que las cosas se hagan mejor e influir en el éxito, producción y competitividad a que está sujeta cualquier tipo de organización en un entorno dinámico y cambiante.

Estas técnicas se pueden clasificar en tres grandes grupos y están a la mano de los directivos para mejorar la eficiencia y eficacia en sus organizaciones y que hacen de complemento a las funciones o actividades que desarrollan en la función de dirigir:

1. Técnicas de dirección general.
2. Técnicas específicas de una función o área especializada de la organización.
3. Técnicas de desarrollo de habilidades directivas.

1. Técnicas de dirección general. La finalidad de este grupo de técnicas es garantizar el adecuado desarrollo de las funciones de administración de una organización. Las técnicas más importantes, por mencionar algunas, son:

- **Planeación estratégica:** *“Es un proceso de diagnóstico y de diseño de planes con un enfoque participativo. Que permite orientar a una institución, a partir de su misión, al cumplimiento de sus objetivos. Definiendo estrategias y proyectos que permitan el logro de los mismos.*

*La planeación estratégica se basa en análisis internos y en análisis externos de la organización que sirven para la toma de decisiones en cuanto al rumbo a seguir”.*²⁹

- **Dirección por objetivos:** *“Es un sistema en que los objetivos específicos de desempeño se determinan conjuntamente por los subordinados y sus supervisores, el progreso hacia*

²⁹ García Díaz, Miguel. **Términos Estratégicos (Glosario Especializado de Planeación Estratégica)**. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México. 1997. p. 63.

los objetivos se revisa periódicamente y las recompensas se distribuyen con base en el progreso".³⁰

- **Dirección de proyectos:** Es la aplicación de una serie de conocimientos, aptitudes, habilidades, técnicas y herramientas para la ejecución de un proyecto en el tiempo establecido, dentro de los alcances delimitados, enmarcado en el presupuesto y de acuerdo con las especificaciones planeadas. Requiere del desarrollo de habilidades directivas.
- **Gestión de cambios:** Consiste en el establecimiento de estrategias concretas para llevar a cabo un cambio en la organización previamente organizado.

2. Técnicas de una determinada función o actividad empresarial.

- **Gestión financiera:** Son las técnicas dedicadas a la obtención, control y evaluación del uso y administración de los recursos financieros con que cuenta una organización.
- **Gestión de recursos humanos:** Comprende las distintas fases de reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo del personal, así como de las relaciones laborales.
- **Gestión de operación:** Son técnicas centradas en la productividad y mejora de la calidad de bienes y servicios.
- **Gestión de la tecnología de información:** Son aquellas herramientas y métodos tecnológicos empleados para recabar, retener, manipular o distribuir información.
- **Gestión medio ambiental:** Es el conjunto de actividades, medios y técnicas tendentes a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar políticas de conservación y equilibrio del medio ambiente.

3. Técnicas de desarrollo de habilidades directivas. Son el conjunto de capacidades y conocimientos técnicos y profesionales que una persona puede desarrollar y dominar para realizar actividades de liderazgo y coordinación en el rol de directivo o líder en una organización. Entre estas habilidades se encuentran la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la negociación, la gestión del tiempo, el manejo de conflictos, etc., que serán tratadas ampliamente en el segundo capítulo de esta investigación.

³⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín. **Dirección Moderna de Organizaciones.** Cengage Learning Editores. 2006. p. 330.

1.4.4. TIPOS DE DIRECTIVOS.

A continuación se presentan las categorías de puestos de alta dirección que aparecen con carácter cuasi universal en todas la Administraciones Públicas modernas:

a. Directivos políticos.

Se refiere a los cargos de nivel superior de las estructuras orgánicas de las Administraciones Públicas, en los que la labor principal es la adopción de decisiones trascendentales que afectan el curso de acción de la organización administrativa, así como la formulación de las políticas públicas y otras decisiones que afectan directamente a la sociedad.

Su nombramiento se basa en la confianza política y electoral, con exigencia formal de conocimientos específicos y habilidades directivas para desempeñar el cargo. Ejemplos de ello son el Presidente de la República, Gobernadores, Presidentes Municipales, etc.

b. Directivos político - administrativos.

En esta categoría se presentan los cargos que tienen en su labor ciertos componentes políticos, pero también administrativos o técnicos. Su nombramiento requiere tener un conjunto de habilidades directivas además de un sentido político y destreza en el equilibrio de fuerzas para la efectiva acción social y organizativa. Por ejemplo los Secretarios de Estado, Subsecretarios, Oficiales Mayores y Directores Generales, etc.

c. Directivos administrativos.

Esta categoría es ocupada por los niveles superiores de funcionarios públicos, profesionales de carrera y funcionarios que han accedido por promoción interna. Su labor es de apoyo a la acción política propiamente dicha o de diseño normativo o de ejecución y control de los ordenamientos jurídicos y administrativos. En estos puestos privan los componentes técnicos y profesionales y el conocimiento de habilidades directivas. Ejemplos: Directores de área u homólogos, y en su caso, Subdirectores y Jefes de Departamento, cuando su nombramiento depende de la profesionalidad o por razones de confianza.

1.4.5. MÉTODOS DE DIRECCIÓN.

De acuerdo con Álvaro Rodríguez, dentro de la práctica administrativa es posible identificar algunos métodos de dirección a partir de la actuación de los directivos públicos.

El primero de estos métodos es aquél que aplican los llamados **directivos enérgicos** (o bien, autocráticos) y que consiste en la imposición de sus decisiones a costa de un despliegue espectacular de actitud explosiva y de carácter personal para ordenar y lograr resultados en la organización. Este método de dirección es comúnmente aplicado en las organizaciones públicas y privadas por directivos formados en antiguas prácticas, contraviniendo los principios de la gestión administrativa moderna.

En oposición a la primera forma de coacción directiva, se encuentra el **método persuasivo** y que consiste en motivar la obediencia activa, a través de incentivos y de fomentar la importancia del trabajo individual. Esto es cuando un directivo que no logra la obediencia sumisa de sus subordinados pero logra la iniciativa creadora y el entusiasmo en el trabajo, se transforma en un líder en el sentido administrativo y los objetivos de su organización serán cumplidos sin necesidad del ejercicio del mando, sino por virtud de la identificación de propósitos reconocidos por los miembros de la organización.

El tercer método es una **forma unilateral** del trabajo de dirección que consiste en que el directivo público incorpora a la organización personal del mismo gremio, ya sean compañeros de antiguos empleos o de universidad, que arriban a las posiciones de mando con formación técnica o especialidad y que con el tiempo adoptan un tono general en la manera de trabajar, orientada hacia la especialización profesional o técnica del directivo. El peligro de este enfoque unilateral de mando estriba en que, al no tomar en cuenta todos aquéllos factores que concurren a la realización de los objetivos de la empresa, se desarticula la organización por efecto del desánimo que surge entre el personal con formación diferente a la del directivo, al cual se coloca en una situación de inutilidad.

En contraposición a este método se encuentra la labor del directivo que coordina los esfuerzos especializados de todos los elementos a sus órdenes y que conduce, con una **visión comprensiva y armónica**, el trabajo conjunto de la organización a su cargo. Este método de dirección concede la importancia a la preparación y habilidad de cada miembro del equipo de trabajo, provoca la recíproca colaboración de los integrantes de la organización y estimula el progreso de la contribución personal.

1. La Función Directiva

Por último, se encuentra el **método de la delegación de responsabilidades** en el cual el directivo confiere responsabilidades de operación para poner en movimiento el trabajo de la organización. Sin embargo, es muy frecuente encontrar directivos que por falta de confianza en la capacidad de sus subordinados, o bien por el hecho de querer resolverlo todo y tomar protagonismo, no delegan funciones y acumulan sobre sí mismos todo el peso de la labor administrativa y por ende descuidan la función directiva. Por ello un principio fundamental en el desarrollo de las organizaciones es que, en la medida que una persona asciende en la escala jerárquica, menos debe ejecutar y más debe dirigir, y quien contraviene este principio podrá vanagloriarse de ser un cumplido ejecutor pero no de ser un buen directivo.

En conclusión, el método que caracteriza la eficiencia del trabajo de dirección es aquél en el cual se delegan funciones sobre un plan adecuado de distribución de tareas y se especifican las responsabilidades que corresponden a cada subordinado. Sobre la misma base se precisan con toda claridad las instrucciones, concediendo la dosis de autoridad correspondiente con el grado de responsabilidad delegada. De esta manera, el directivo observa sólo que la política operativa no se desvíe de las normas de procedimiento establecidas, e infiltra en su organización el ánimo del trabajo en equipo a lo que es decir, el *"l'esprit de corps"*. Así, la función directiva responde a un esfuerzo superior en el cual se pone de relieve no sólo la habilidad para obtener resultados con un grado satisfactorio de eficacia, sino también un espíritu emprendedor y laborioso para orientar la organización hacia la consecución de sus objetivos, todo dentro de un marco de inteligente dirección de conformidad con las modernas técnicas de gestión administrativa.

1.4.6. CUALIDADES DE LOS DIRECTIVOS.

Igualmente, en palabras de Álvaro Rodríguez, asumir posiciones de mando constituye el éxito personal máspreciado en el desarrollo de las organizaciones humanas y quien alcanza la cúspide de la estructura piramidal que integra el proceso de la autoridad, ostenta con orgullo la posición dominante. Pero, ¿cuáles son las cualidades más generalizadas que se identifican en aquéllos que llegan a alcanzar los puestos directivos? Para muchos es cuestión de carácter, pero para quienes conocen la clave del éxito saben que es cuestión del desarrollo de habilidades directivas.

Entre las cualidades más destacadas de los directivos se encuentran las siguientes, por mencionar solo algunas:

- **Iniciativa:** Asumir una actitud de vanguardia para forjar ideas y desarrollar nuevas tareas en la organización.

- **Decisión:** Adoptar una conducta consciente y racional, orientada a conseguir un objetivo entre diversas posibilidades de actuación.
- **Inteligencia:** Claridad para interpretar las situaciones y apreciar la naturaleza y alcance de los propósitos de la organización.
- **Responsabilidad:** Reconocer el impacto de la conducta o decisión tomada sobre la organización y asumir el papel de dirigente con espíritu de obligación.
- **Energía física:** Mantener una condición vigorosa que permita un continuo despliegue de energías para hacer frente a la tensión nerviosa que demanda el trabajo directivo.
- **Mente organizada:** Habilidad analítica en el proceso directivo y capacidad de síntesis aplicada a la diversidad de funciones.
- **Perseverancia:** Actividad continua en la realización de los objetivos de la organización.

1.4.7. IMPORTANCIA DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS.

LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS PÚBLICOS.

En la actualidad, la necesidad de contar con directivos con un nivel adecuado de conocimientos, capacidad de análisis, aptitudes para conducir y motivar equipos de trabajo y tomar decisiones en situaciones complejas es una característica común en todas las organizaciones.

La formación de nuevos directivos y la capacitación y el perfeccionamiento de los existentes constituye uno de los principales retos y preocupaciones para las organizaciones públicas y privadas, quienes han puesto especial interés y atención en sus directivos, por considerar su papel como un factor estratégico para alcanzar el éxito.

En este sentido, la función directiva constituye un aspecto fundamental para potenciar el dinamismo, la innovación y la consecución de los objetivos en las organizaciones. Una organización que no otorgue suficiente importancia y dedicación a lograr que sus directivos alcancen altas cuotas de experiencia, formación y valores, sucumbirá en el camino hacia sus objetivos.

1. La Función Directiva

La formación de los directivos, en el sector público, inicia en las aulas de las universidades con el desarrollo de los valores del servicio público, el aprendizaje de las capacidades administrativas esenciales y el dominio de los temas tradicionales de la carrera administrativa, y se fortalece con el desarrollo profesional y práctico en las organizaciones públicas.

Sin embargo y de acuerdo con J. Sterling Levingston, *“no es posible predecir qué tan eficiente será el desempeño de un administrador, ni por la cantidad de diplomas que tenga, ni por las calificaciones obtenidas en la escuela o por los programas de educación formal sobre administración que haya cursado”*.³¹ Para este autor, los logros académicos no constituyen una vara de medición válida para medir el potencial administrativo.

Del mismo modo, Levingston menciona que *“los programas de educación formal no enseñan a los administradores lo que más necesitan saber para hacer una carrera exitosa en administración. A menos que ellos adquieran a través de su propia experiencia el conocimiento y las habilidades que son vitales para su eficiencia, no pueden avanzar en la escalera organizacional”*.³² En otras palabras, el contar con un alto nivel de educación formal puede resultar bastante rentable en términos de prestigio y salario para un directivo público; pero solamente la práctica le permitirá el desarrollo de aquellas habilidades directivas necesarias para alcanzar el éxito.

Por lo anterior, la formación inicial universitaria de los directivos públicos, al menos para las empresas contratadoras de servicios personales y para las organizaciones públicas reclutadoras de personal, puede distar considerablemente del perfil necesario para ocupar una vacante de mando de la cual depende todo el funcionamiento y operación de una organización. Así por ejemplo, cuántas veces no se ha escuchado a un servidor público encargado del área de informes tratando de manejar a un ciudadano iracundo en defensa de sus derechos; a un director de personal tratando de apagar una revuelta, o a un jefe de producción tratando de convencer a la gente de la necesidad de instalar un proceso radicalmente nuevo. Todos estos son ejemplos de situaciones para las que no se está preparado y que sobrepasan nuestras capacidades.

De aquí, que la cuestión a plantear es el papel que juegan las universidades en la formación de los directivos públicos. Puede que las universidades no enseñen como manejar la propia vida ni tampoco las relaciones con otros, no promuevan la capacidad de liderazgo y las habilidades para motivar a las personas, no estimulen el espíritu emprendedor ni la creatividad, no alienten a los estudiantes a asumir riesgos ni a resolver problemas, no instruyan cómo vender un producto o servicio, ni tampoco desarrollen redes de contactos con empresas o potenciales clientes o aliados

³¹ Levingston, J. Sterling. **El Mito del Administrador Bien Preparado**. Harvard Business Review (Enero – Febrero 1971). Universidad de Harvard. Boston, Estados Unidos de Norteamérica. p. 116.

³² Levingston, J. Sterling. *Ibíd.* p. 116.

políticos; por lo que existe una enorme distancia entre las redes académicas y las redes de negocios y gubernamentales. Todas estas aseveraciones han abonado un debate muy importante acerca de la necesidad de crear universidades emprendedoras y establecer los vínculos de éstas con las empresas y las organizaciones públicas.

Por otra parte, la carrera administrativa requiere del apoyo de una institución o escuela profesional de servicio público, establecida o al cargo del gobierno para la formación y perfeccionamiento de los servidores públicos, así como para colaborar en los concursos de ingreso, selección y promoción de quienes estarán al frente de las organizaciones del aparato público. En México, a la fecha, no existe una institución con carácter constitucional para la formación profesional de los directivos públicos; al contrario, estas tareas y funciones se realizan a través de un sistema institucional de formación de servidores públicos organizado de manera centralizada por la Secretaría de la Función Pública, quien dirige el Sistema Profesional de Carrera, por medio del cual cada una de las Dependencias de la Administración Pública opera lo propio, para planificar y ejecutar sus respectivos programas de desarrollo de personal. Esto, se efectúa a través de centros, institutos, academias y unidades de recursos humanos, y por medio de universidades u otras instituciones de educación superior.

La falta de verdaderos sistemas de profesionalización en el gobierno que sirvan de reclutamiento, selección y capacitación de los directivos públicos, genera que los mismos carezcan de los conocimientos y habilidades necesarios para enfrentar los retos de las organizaciones modernas. Es decir, aun no existen las condiciones adecuadas para que el aprendizaje no se quede en las aulas y se pueda continuar en la carrera profesional, sin que sea a través de capacitación continua limitada por períodos de tiempo o ejercicios fiscales, esto dentro de las organizaciones, o por sistemas de profesionalización del servicio público que, al menos en México, son considerados como servicios de empleo o botín político o partidista.

El mensaje es claro. El mundo de hoy se encuentran en una profunda transformación de muchas realidades consideradas no hace mucho como inamovibles, entre ellas y dado el tema que nos atañe, el tamaño del sector público y la función de sus instituciones, el cual ha sufrido cambios constantes producto de reformas administrativas impulsadas por los gobiernos. Ello incluye, también, la función y formación de los directivos públicos.

Para cualquier persona que se dedique al ejercicio de la función pública, antes que nada, necesita saber que la Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y que, en un gobierno democrático, son los ciudadanos los dueños del aparato administrativo; por lo que los empleados públicos no deben olvidar que gestionan intereses ajenos, que administran fondos de la ciudadanía

1. La Función Directiva

y que su actividad debe ser transparente y susceptible de rendir cuentas cuántas veces sea necesario.

Los directivos públicos de hoy deben buscar acercarse más a la ciudadanía y trabajar para ella, a fin de justificar a la Administración Pública como una organización al servicio del interés general. Para esto, el directivo público necesita dejar de considerarse como un mero empleado a sueldo que realiza funciones burocráticas y asimilar la conciencia de un verdadero servidor público, con la especial responsabilidad que corresponde a quien ejerce una función pública.

Lo anterior, sólo puede lograrse mediante una buena formación personal, técnica y profesional que le brinden al directivo público las herramientas para desenvolverse eficaz y eficientemente en un entorno de cambio, incertidumbre y demandante para la Administración Pública. Esta formación le corresponde tanto a las instituciones educativas como al gobierno, a fin de asegurar no sólo la idoneidad técnica del personal directivo, sino también el fomento del papel que como funcionario presta a la sociedad, mejorando el estilo de la administración, la formación del personal y su integración con los objetivos de la organización administrativa pública.

Identificar y desarrollar a directivos con potencial, definir su papel, así como los conocimientos, aptitudes y actitudes necesarios para el ejercicio de los puestos de dirección en las organizaciones públicas debe ser uno de los objetivos prioritarios de la política de recursos humanos de cualquier gobierno.

La formación de buenos directivos para el sector público cobra una enorme significación en cuanto a que el aprendizaje y desarrollo de herramientas analíticas como la planificación, la organización, el análisis de estados financieros, etc., son importantes para el desempeño gerencial, más aun lo son aquéllos componentes orientados a desarrollar aspectos como el pensamiento estratégico, el liderazgo, la motivación, el manejo de equipos de trabajo y la capacidad para manejarse así mismo y los demás.

En resumen, se puede señalar, sin temor a equivocarse, que será la formación y el desarrollo profesional de los empleados públicos, lo que garantizará que se pueda disponer del conocimiento experto adecuado para el desarrollo de una Administración Pública de calidad y, porque no, del beneficio directo de las posibilidades de crecimiento y desarrollo de una nación.

LA FUNCIÓN DIRECTIVA EN LA PROFESIONALIZACIÓN DEL SERVICIO PÚBLICO EN MÉXICO.

De acuerdo con Miguel Duhalt Krauss, el servicio público de carrera es *“el conjunto de normas legales, de políticas y procedimientos administrativos, basados en las técnicas de administración de personal más conocidas para manejar los recursos humanos de la administración pública”*.³³ Se trata de un sistema de profesionalización reglamentado del servicio público, con el fin de que los servidores públicos ingresen, permanezcan y asciendan en los escalafones de la Administración Pública, con base en principios de preparación académica, mérito, equidad, igualdad de oportunidades y productividad, así como la especialización en el desempeño de la función pública.

En México, la profesionalización del servicio público hizo su arribo hace algunas décadas en determinadas instituciones de carácter sectorial con el Servicio Profesional Electoral del Instituto Federal Electoral y el Servicio Exterior de la Secretaría de Relaciones Exteriores, pero no fue sino hasta con la expedición de la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 10 de abril de 2003 y su respectivo Reglamento del 2 de abril del 2004 y su nuevo Reglamento del 6 de septiembre de 2007, que apareció concretamente en el aparato burocrático federal.

Este esfuerzo por profesionalizar la función pública atiende a la idea de tratar de *“incorporar elementos clásicos de los servicios civiles como el reclutamiento, la selección y la capacitación con elementos de carácter gerencial como lo son las capacidades o competencias, la evaluación del desempeño y el uso intensivo de tecnologías de la información”*³⁴, lo que representa un paso adelante en el servicio civil mexicano como una forma de concebir un sistema de mérito competitivo, flexible y que incorpora la evaluación del desempeño como manera de evitar la inamovilidad en el servicio público.

Para Angélica Cázares Alvarado, *“los argumentos a favor del servicio profesional de carrera sostienen que entre sus principales beneficios se encuentran: un sistema objetivo con reglas claras y transparentes, provisión de servidores públicos acorde a los perfiles requeridos en el puesto y la función a desempeñar, eliminar prácticas como el nepotismo y compadrazgo, además de un sistema clientelista y permite establecer una nueva cultura laboral con filosofía de servicio, permitir*

³³ Duhalt Krauss, Miguel. **La Administración de Personal en el Sector Público. Un Enfoque Sistémico**. Instituto Nacional de Administración Pública. México. 1974. p. 66.

³⁴ Martínez Puón, Rafael. **Apuntes para Instaurar un Sistema de Profesionalización para Altos Directivos Públicos en México**. El Colegio de México. México. 2008. p. 939.

1. La Función Directiva

*la continuidad en las distintas labores que se realizan en programas y políticas de gobierno establecidas”.*³⁵

En cuanto a su ámbito de aplicación, el servicio profesional de carrera está dirigido a servidores públicos de la Administración Pública Federal Centralizada, entre los puestos de enlace y de director general. Además de que es un sistema de profesionalización orientado a las competencias, por encima de otros criterios relacionados con el conocimiento y la experiencia para la selección del personal.

Sin embargo, para algunos especialistas lo que se ha construido como un servicio civil no es sino un servicio civil de empleo. Esta percepción es debido a la consideración de someter todas las vacantes a concurso, sin considerar las trayectorias internas de los servidores públicos en funciones, además de que resulta un tema de conflicto en cuanto a que los puestos de dirección general, dirección general adjunta y dirección de área pueden ser una tentación para los políticos electos y designados, quienes por tradición han ocupado esos niveles bajo el criterio de libre designación.

Súmese a lo anterior, la cantidad de puestos públicos sometidos a concurso que se han quedado fuera por criterios de excepción o declarados desiertos, por el manejo político y administrativo de los concursos.

Por lo demás, no está de más decir que los esfuerzos por profesionalizar la función pública en México son incipientes y se encuentran en vías de desarrollo, y por lo que respecta a la función directiva, ésta no ocupa un lugar prominente en la agenda político y administrativa de los gobiernos federal, local y municipal, en principio por aspectos de carácter procedimental, legal y sistemático y después por aspectos de carácter político y cultural.

En este sentido, la profesionalización de los directivos públicos constituye un tema pendiente que forma parte de las tendencias de los servicios profesionales de carrera, consolidados en los países desarrollados, quienes han visto como este sector de sus funcionarios requiere de capacidades o competencias específicas y de un tratamiento especial para su ingreso, selección, capacitación y formación en el servicio público.

Es de aclarar, que para algunos autores que postulan la Nueva Gerencia Pública y organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y el

³⁵ Cázares Alvarado, Angélica. **La Profesionalización del Servidor Público, a través del Servicio Civil de Carrera, un Asunto Pendiente en México.** Sincronía Invierno 2005. Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad de Guadalajara. Jalisco, México.

Banco Mundial, es necesario el diseño de un sistema de profesionalización o de carrera para los directivos públicos que se posicione de forma paralela al servicio civil de la administración pública de cada país y no como sustitutos de éstos, en virtud de que la naturaleza de la función directiva exige, para la garantía de su profesionalidad, de regulaciones específicas. *“Estas regulaciones deben definir el universo de cargos que se consideran de dirección pública profesional, delimitándolas tanto en las funciones políticas como en los puestos reservados a los miembros de la función pública o servicio civil ordinario. Tales normas serán de aplicación a la provisión de cargos directivos por personas provenientes de la función pública, y a la incorporación de directivos procedentes de otros ámbitos, de ser el caso”.*³⁶

Si bien, esta propuesta podría ser una solución para un país como el nuestro que tiene una cultura preponderantemente legalista; *“este asunto va más allá y tiene que ver con identificar y fortalecer capacidades o competencias directivas, y en crear los entornos propicios para que las personas sean capaces de dirigir de mejor manera sus organizaciones. Por supuesto, ello se hará con el riesgo potencial de modificar las reglas del juego prevalecientes, las esferas de actuación, los marcos legales y culturales, y las relaciones entre políticos, directivos y servidores públicos, etc. Pero también se aportará la posibilidad de fortalecer las burocracias y los sistemas democráticos; de mejorar sus desempeños y de disminuir sus niveles de improvisación, lo cual se verá reflejado en mejores servicios y políticas para los ciudadanos”.*³⁷

En conclusión, la profesionalización de los directivos públicos favorecerá el óptimo desarrollo del aparato gubernamental, al tiempo que traerá consigo un beneficio social, al propiciar el mejoramiento administrativo y la prestación eficaz y eficiente del servicio público.

SITUACIÓN ACTUAL DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS.

Hoy por hoy, los directivos públicos distan considerablemente del perfil deseable de gerente público y de un marco de condiciones apropiadas para el despliegue de sus potencialidades como consecuencia de las decisiones políticas actuales. Con frecuencia, la ineficiencia institucional tiene una estrecha relación con la ausencia de una política gubernamental en esta materia. Ausencia que se manifiesta en los puntos siguientes, por mencionar sólo algunos:

- El ingreso a los cargos directivos no requiere requisitos de capacidad profesional.
- No están definidas las fuentes de reclutamiento y selección.

³⁶ Martínez Puón, Rafael. Op cit. p. 934.

³⁷ Martínez Puón, Rafael. Op cit. p. 916.

1. La Función Directiva

- No existe un organismo orientado a la formación de directivos públicos que sirva como fuente sistemática de reclutamiento y selección.
- Para el directivo público de carrera, la decisión de aceptar un cargo gerencial representa un riesgo que compromete su estabilidad en el empleo.
- Los cargos de dirección pública no son descritos ni evaluados, por lo que se desconoce su perfil y los requerimientos para su desempeño.
- Se desconocen los factores e indicadores de una buena gestión.
- Los cargos de dirección pública están sujetos al llamado “botín político”.
- Deficiente capacidad para enfrentar situaciones y problemas.
- Carencia de experiencia.
- Escaso conocimiento de las normas jurídicas que condicionan sus decisiones.
- Limitadas capacidades y habilidades para comprender la conducta humana, así como para motivar al personal.
- Insuficiente formación en materia de tecnología administrativa.
- Ausencia relativa de un sentido de previsión y de pensamiento estratégico.

RETOS DE LOS DIRECTIVOS PÚBLICOS.

Como ya se ha comentado anteriormente, los cambios promovidos en la Administración Pública durante las últimas décadas han transformado los papeles de los directivos públicos de burócratas tradicionales a gerentes públicos, impulsando en ellos el desarrollo de una orientación estratégica en sus decisiones, eficiencia en su desempeño, innovación en su trabajo, capacidad para motivar a las personas y más responsabilidad hacia adentro y hacia fuera de sus organizaciones.

Estos cambios han repercutido en las funciones y responsabilidades que los nuevos directivos públicos deben desempeñar, pero también en los retos a los que se han de enfrentar en una

sociedad más exigente y participativa y con una organización pública limitada por las decisiones políticas.

El primero de estos retos consiste en el manejo de los bienes y servicios públicos. Los directivos públicos deben entender las implicaciones que tiene el hecho de que dichos bienes y servicios son de carácter público y que no atienden a la lógica del mercado. Entiéndase por bienes públicos a aquéllos que no son susceptibles del consumo individual y que una vez producidos no puede excluirse a nadie de su disfrute. Contrario a los bienes producidos por el sector privado, los cuales siguen las leyes de la oferta y la demanda, en búsqueda de un precio de equilibrio y una contraprestación económica.

Lo importante aquí, es entender que los bienes y servicios públicos siguen un proceso político deliberativo que trata de satisfacer las necesidades y aspiraciones de la sociedad. Proceso que deriva del denominado pacto fiscal, en el cual los ciudadanos entregan sus impuestos al gobierno a cambio de bienes y servicios públicos, y son los servidores públicos los encargados de un ejercicio legítimo, eficiente y responsable de los mismos.

Un segundo reto de gran trascendencia para el nuevo directivo público es asimilar e incorporar a su trabajo de dirección la lógica de la nueva gestión pública. Es decir, la aplicación de las tecnologías de la gestión privada en el ámbito de las organizaciones públicas, la racionalización de estructuras y procedimientos, la revisión de los procesos de toma de decisiones y el incremento de la productividad de los empleados públicos con miras a un gobierno más económico y eficiente, mayor transparencia gubernamental, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces, orientación a la satisfacción de los ciudadanos y participación de la sociedad.

Se trata pues de aplicar una fusión entre la orientación normativa de la Administración Pública tradicional y la orientación instrumental de la gestión gerencial, con el objetivo de hacer que las estructuras y procesos de las organizaciones del sector público funcionen mejor. Para esto, los nuevos directivos públicos deben asumir el papel de gestores de cambio y pasar de servidores públicos apáticos, indiferentes y con excesiva burocracia a servidores públicos atentos, capaces, innovadores y altamente responsables.

El tercero de los retos consiste en el cambio cultural que las organizaciones públicas deben experimentar como consecuencia del cambio de la cultura organizativa de sus directivos. Este cambio tiene dos vertientes: la primera que se basa en la transformación de las instituciones públicas en organizaciones flexibles, innovadoras, transparentes y orientadas a resultados; y la segunda, que responde a las tendencias motivacionales de los individuos.

1. La Función Directiva

Este cambio cultural, impulsado principalmente por las presiones de la sociedad y directamente por las reformas a las Administraciones Públicas, busca que la función pública se realice con más eficiencia, más responsabilidad y obligada a comunicar los objetivos y resultados de su gestión.

El cuarto reto tiene que ver con generar en el directivo público el deseo de explotar y encontrar opciones que enriquezcan sus decisiones públicas, para que de manera permanente realice esfuerzos por agregar valor a todas y cada una de sus propuestas. La creación de valor es el proceso mediante el cual un producto o servicio logra satisfacer en un grado superior las expectativas de las partes interesadas más allá de sus atributos técnicos, comerciales, económicos y financieros.

En el caso de la Administración Pública, la creación de valor se puede traducir como una percepción que tienen los ciudadanos sobre qué hace su gobierno a favor de determinados eventos por encima de sus funciones contenidas en la ley. Es decir, la creación de valor en el ámbito público supone ir más allá del compromiso adquirido electoralmente, traducido en estrategias de gobierno y ejecutado a través de los diversos planes y programas. Es el “plus” que el ciudadano percibe con la incorporación de sus demandas en el modelo de gestión, estrategias y valores de la Administración Pública.

Por último están las dificultades que los directivos públicos encuentran para valorar el desempeño de su gestión. Este reto supone la falta de un sistema de valoración de la función pública que no sólo responda a la necesidad de rendición de cuentas de los directivos públicos ante la sociedad, sino a un verdadero sistema que le permita verificar sus esfuerzos y saber si fueron suficientes y se se encuentra al nivel exigido para obtener los resultados buscados.

La evaluación del desempeño permite contar con una retroalimentación a los servidores públicos, orientándoles para dirigir sus esfuerzos y minimizar sus deficiencias, logrando en consecuencia una motivación y mayor satisfacción en su labor. En este sentido, la evaluación del desempeño de los directores públicos debe corresponder a un proceso sistemático y periódico, a través del cual se establezca una medida de sus aportes y logros, desde el alcance de resultados hasta del comportamiento, de acuerdo a una filosofía basada en la misión, visión y conformación de objetivos estratégicos.

En consecuencia, la evaluación del desempeño comprende el establecimiento de compromisos, la medición de logros, la apreciación de lo conseguido y las acciones de mejora y reconocimiento. Asimismo es un instrumento bajo el cual se genera la comunicación, orientando a los servidores públicos hacia las prioridades estratégicas de la Administración Pública.

LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y EL DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL.

Es una verdad ya vaticinada que a las posibilidades de crecimiento y desarrollo de un país debe corresponder un adelanto correlativo de su Administración Pública. Del mismo modo, es indudable también que para lograrlo, la Administración Pública debe trabajar de manera constante en una mayor capacidad de dirección e imprimir una cultura de desarrollo profesional y personal de sus directivos.

Esto significa que cuanto mejor preparados y capacitados estén los funcionarios directivos, más desarrollada y avanzada estará la Administración Pública y, por consiguiente, mayor y mejor serán los esfuerzos organizados para alcanzar metas de prosperidad social y de progreso económico.

Referirse a la Administración Pública como un instrumento para alcanzar el desarrollo económico y social, equivale a tratar al elemento más importante que el gobierno moviliza para influir sobre el proceso económico. En ese aspecto, la Administración Pública influye en todas las etapas del desarrollo, desde la formulación de los objetivos y las grandes líneas para alcanzarlos, pasando por las etapas de la planeación, programación y presupuestación, hasta su implementación, control y evaluación.

Ante estas circunstancias, la Administración Pública no sólo es el conjunto de instituciones concretas a través de las cuales el gobierno ejerce sus funciones hacia la consecución de determinados fines, sino también es el instrumento de la concreción operativa del Estado para garantizar el desarrollo y la preservación de la sociedad.

En tal caso, la Administración Pública es la parte primordial de la que el gobierno se sirve para aplicar sus planes, políticas y programas de crecimiento económico y desarrollo social. Entendidos éstos como el conjunto de medidas que el gobierno pone en marcha para realizar sus fines propuestos, es decir, procurar el bienestar general de la colectividad.

Para alcanzar este desarrollo es importante además de formular el plan con sus metas y objetivos, señalar los recursos e instrumentos, y aplicar los métodos y las técnicas, mejorar y perfeccionar a la Administración Pública, incluyendo, claro está, a directivos públicos capaces y dinámicos en todos los niveles del gobierno.

En este sentido, la operación exige no sólo una organización administrativa eficiente y eficaz para poner en marcha la actividad del gobierno, sino además el aparato administrativo requiere de servidores públicos capacitados y especializados para desarrollar las múltiples actividades de creación y distribución de bienes y servicios públicos para beneficio de la sociedad.

1. La Función Directiva

Los directivos públicos como líderes y guías de las organizaciones públicas, tienen como tarea principal el contribuir con su responsabilidad, profesionalidad y dedicación a la buena marcha de los asuntos y servicios públicos, y así lograr que el gobierno brinde el servicio y las condiciones adecuadas para que la sociedad pueda alcanzar su bienestar económico y social.

Toca a la sociedad hacer una correcta elección de los servidores públicos que tendrán a su cargo el gobierno y su administración, exigiéndoles mayores dotes de profesionalidad, capacidad y moralidad en el adecuado manejo de los recursos públicos, así como en el fortalecimiento de sus capacidades receptoras sobre las necesidades de la población para que se proporcionen bienes y servicios públicos de calidad. Toca a los servidores públicos enaltecer el servicio público con el deseo de servir y atender las necesidades sociales, poniendo a disposición de la nación sus capacidades, con el fin de contribuir al desarrollo de ésta y anteponiendo los máximos fines del Estado a cualquier propósito o interés particular.

Por lo anterior, es de reconocer el importante papel que juegan los gobiernos y sus Administraciones Públicas en relación con las responsabilidades resultantes de la búsqueda del crecimiento económico y del desarrollo en todos los sentidos, entre ellos el desarrollo de la infraestructura básica, la promoción del desarrollo social, la lucha contra las desigualdades socioeconómicas y la pobreza, la creación de mejores condiciones para el funcionamiento del sector privado y la protección del medio ambiente. Asimismo, no hay otro camino más acertado para alcanzar la eficiencia gubernamental que iniciar el esfuerzo colectivo y organizado del desarrollo de una verdadera función directiva, proyectada hacia metas de eficacia, profesionalidad y moralidad en cumplimiento de los intereses de la sociedad.

2. LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.

En los últimos años, el tema de las habilidades directivas ha llamado la atención de los estudiosos y prácticos de la ciencia de la Administración, quienes le han dedicado numerosos trabajos, investigaciones, encuestas, etcétera, con el objetivo de identificar y clasificar las principales habilidades gerenciales para profesionalizar la formación, capacitación y perfeccionamiento de las personas encargadas de dirigir una empresa, un organismo gubernamental e inclusive una nación entera, desde las bases mismas de las instituciones educativas, pasando por las estructuras de gobierno y hasta la legislación constitucional, en aras de lograr una función directiva eficiente y eficaz.

Este capítulo de la investigación está dedicado al estudio e identificación teórica y conceptual de las principales cualidades y características personales, técnicas y profesionales que los directivos del futuro deben desarrollar para un mejor manejo de sus organizaciones, sean estas públicas o privadas, y que hacen parte esencial de la capacidad para manejarse a sí mismos, establecer relaciones con otros y explotar la capacidad de liderazgo.

Pero, ¿cuáles son estas habilidades de las que tanto se ha hablado al principio de este trabajo y que tanto énfasis tienen como herramientas para alcanzar el eficiente manejo de las diversas estructuras organizacionales?. Habilidades como la comunicación, motivación, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos y de equipos de trabajo, entre otras, engloban el conjunto de las llamadas habilidades directivas o gerenciales.

2.1. ¿QUÉ SON LAS HABILIDADES DIRECTIVAS?

En principio y para poder entender mejor el significado de las habilidades directivas, se debe definir la palabra “habilidad”. El concepto de habilidad proviene del vocablo latino *habilitas* y hace referencia a la capacidad o disposición para algo. Según el diccionario de la Real Academia Española (RAE), la habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con gracia y destreza y el enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña. En otras palabras, la habilidad es el grado de competencia de una persona frente a un objetivo determinado y son características de la misma, la aptitud innata o desarrollada.

A partir de esta definición de habilidad, que como ya se dijo en el párrafo anterior tiene la particularidad de ser innata o desarrollada, y de los elementos del concepto de dirección, que como ya se vieron en el primer capítulo de este trabajo, son la ejecución de lo planeado, la motivación, la conducción de todos los esfuerzos estructurales, la comunicación y la supervisión para alcanzar los objetivos de la organización, se puede decir, en un primer término, que las habilidades directivas

2. Las Habilidades Directivas

tiene que ver con el conjunto de competencias que se requieren para un trabajo de dirección efectivo.

Sin embargo, definir las habilidades directivas no es una tarea sencilla, como tampoco lo es la adquisición y el desarrollo de las competencias directivas, por lo que es importante desmarcarlas de cualquier otra característica o práctica gerencial. Al respecto, David A. Whetten y Kim S. Cameron, en su obra *Desarrollo de Habilidades Directivas* establecen con claridad lo que constituye una habilidad directiva y lo que no. **“Primero, las habilidades directivas son conductuales.** No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad... Segundo, **las habilidades directivas son controlables.** El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. A diferencia de las prácticas organizacionales como “contratar selectivamente” o actividades cognitivas como “trascender el miedo”, las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. Las habilidades ciertamente pueden implicar a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son conductas que la gente puede controlar por sí misma. Tercero, las habilidades directivas se pueden desarrollar. El desempeño puede mejorar. A diferencia del Cociente Intelectual (CI) y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación... Cuarto, **las habilidades directivas están interrelacionadas y sobrepuestas.** Es difícil de mostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades directivas no son conductas simplistas o repetitivas. Son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficientes, en particular, deben depender de combinaciones de las habilidades para lograr los resultados deseados... Quinto, **las habilidades directivas a veces son contradictorias o paradójicas.** Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista ni todas altamente impulsoras y directivas. No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor. Es típica en los directivos más exitosos una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles como cuando son capaces de ser flexibles y creativos y a la vez ser controlados, estables y racionales”.

³⁸

³⁸ Whetten, David A.; Cameron, Kim S. *Desarrollo de Habilidades Directivas*. 6ta. ed. Editorial Pearson Educación. México, 2005. p. 9.

Por lo anterior, se puede afirmar que las habilidades directivas cumplen con las características de ser conductuales, controlables, desarrollables y complementarias, por lo que tomando como base lo anterior y las definiciones de habilidad y los elementos del concepto de dirección, las habilidades directivas se pueden definir como **todas aquellas técnicas y habilidades personales que los directivos precisan para desenvolverse profesionalmente y adoptar comportamientos orientados a conseguir la mejor aportación posible de uno mismo y de los demás, a los fines de la organización y gestionar con éxito las relaciones con los demás, la dirección de otras personas o colaboradores y con el entorno.** A esto, David A. Whetten y Kim S. Cameron nos dicen, *“las habilidades directivas son aquellas habilidades necesarias para manejar la propia vida así como las relaciones con otros”*.³⁹

Entre las cualidades que a menudo son mencionadas como habilidades directivas suelen encontrarse el liderazgo, la capacidad para trabajar en equipo, las habilidades para motivar a las personas, la capacidad de comunicarse, la expresión oral, las técnicas de comunicación escrita y las capacidades para relacionarse con la gente. A estos aspectos pueden sumarse la necesidad de contar con una visión crítica, una buena imagen ante el equipo de trabajo y una alta capacidad de innovación.

Sobre estas habilidades se han llevado a cabo diversas investigaciones, las cuales han demostrado que las más difíciles de manejar son aquellas que tiene que ver con la inteligencia emocional. Si bien es cierto que durante los últimos años se ha dado un incremento en el desarrollo del coeficiente intelectual de las personas, éstas aún no han logrado manejarse a sí mismas, puesto que el proceso de adaptación y de manejo de relaciones interpersonales no se ha desarrollado al mismo paso que lo ha hecho la tecnología o los procesos de producción, por lo que es uno de los mayores retos para los directivos de hoy en día.

No obstante, las habilidades directivas son perfectibles y son capaces de mejorar a través de la práctica, pero ésta sin conocimientos tampoco es la correcta, para ello el aprendizaje debe llevarse a cabo con un modelo que conjunte ambas partes. Uno de los métodos más utilizados en lo que al desarrollo de habilidades directivas se refiere, está basado en la teoría del aprendizaje social de Albert Bandura, Julian Rotter, Albert Ellis, Walter Mischel y Mineka. Dicho método es una combinación del conocimiento conceptual y la aplicación medible directamente con la observación. Este tipo de aprendizaje es utilizado en muchas organizaciones como método para capacitación y supervisión en el trabajo, en el que según David A. Whetten y Kim S. Cameron consta de cuatro pasos que se explican a continuación:

³⁹ Whetten, David A.; Cameron, Kim S. Op cit. p. 3.

2. Las Habilidades Directivas

1. “La presentación de los principios conductuales o guías de acción, generalmente utilizando métodos tradicionales de instrucción.
2. *Demostración de los principios por medio de casos, películas, guiones o incidentes.*
3. *Oportunidades para practicar los principios a través de juegos de rol o ejercicios.*
4. *Retroalimentación acerca del desempeño por parte de los iguales, instrucciones o expertos”.*⁴⁰

Sobre la enseñanza de las habilidades directivas, los estudiosos y prácticos de la administración han detectado tres cambios importantes para el modelo de aprendizaje.

1. Cuando se habla de principios conductuales, estos deben estar basados en teorías, ya que existen muchas teorías que no están sustentadas en investigaciones, por lo que para asegurar su validez se debe garantizar que el conocimiento esté basado en ciencias.
2. Como en cualquier buen principio los individuos deben estar conscientes del nivel de habilidades que poseen, ya que si no se lleva a cabo un buen diagnóstico no se sabrá desde qué punto empezar el aprendizaje. Por ello, actualmente las organizaciones llevan a cabo evaluaciones de desempeño y/o de diagnóstico de capacitación para poder detectar el nivel de cada persona para hacer evidentes las fuerzas y las debilidades a mejorar.
3. No se cuenta con un instrumento de medición para las habilidades directivas, en la mayoría de las veces este aprendizaje se lleva a cabo en un salón de clases y no se aplica en la práctica profesional, y dado que este proceso necesita una retroalimentación inmediata difícilmente se logra el objetivo final.

Por todo esto, lo más indicado es mudar el aprendizaje al entorno de trabajo, tomar casos reales y resolverlos de acuerdo a las teorías vistas en las aulas, en este tipo de actividades el alumno o el personal capacitado puede medir mejor su grado de éxito o fracaso.

2.1.1. HABILIDADES DIRECTIVAS ESENCIALES.

Como ya se ha dicho anteriormente, el desarrollo de las habilidades directivas es de suma importancia para el buen manejo de las organizaciones y en esta parte de la investigación se trata

⁴⁰ Whetten, David A. Cameron, Kim S. Op cit. p. 12.

de identificar y definir cuáles son aquellas características, actitudes, atributos y conductas que deben tener los directivos de hoy para crear organizaciones completas y exitosas, por lo que para proceder a identificarlas, se analizarán primero dos de las teorías más representativas en cuanto a habilidades directivas se refiere: Los Roles de Mintzberg y las Habilidades de Whetten y Cameron.

ROLES DE MINTZBERG.

Henry Mintzberg, en 1975 realizó un estudio en las experiencias de cinco directivos, en el cual descubrió que a pesar de que la mayoría de las personas pensaban que los directivos eran pensadores reflexivos que procesaban información de manera cuidadosa y sistemática, éstos realizaban la mayoría de sus tareas sin prestarles mucha atención y tenían poco tiempo para analizar, ya que tenían múltiples interrupciones a lo largo del día. Después de esta investigación, Mintzberg llegó a la conclusión de que los directivos desempeñan diez diferentes roles que necesaria y simultáneamente o en distintos momentos, deben desempeñar las personas que están a cargo de cualquier organización y que se describen resumidamente a continuación:

Roles interpersonales.

- **“Representación:** *El directivo tendrá que actuar en representación de su organización como una figura que enmarca toda la filosofía y los intereses de la organización.*
- **Líder:** *Este rol incluye todo lo referente al trato con los empleados, desde la contratación pasando por la capacitación y motivación con la finalidad de cumplir con los objetivos organizaciones de la mejor manera posible.*
- **Enlace:** *Es el contacto con diferentes fuentes, alianzas estratégicas, grupos o personas, las relaciones o redes de comunicación.*

Roles de información.

- **Recepción:** *Todos los directivos de alguna manera captan información fuera de las organizaciones, ya sea por revistas, periódicos o noticias. Esto es benéfico para estar al tanto del entorno.*
- **Difusión:** *También actúan como conducto para la transmisión de información.*

2. Las Habilidades Directivas

- **Portavoz:** Cuando representan a su organización frente a extraños o simplemente la presentan ante un grupo nuevo.

Roles de toma de decisiones.

- **Emprendedores:** Los directores inician y supervisan nuevos proyectos que sirven para el mejoramiento de la organización, buscan nuevos mercados.
- **Resolución de conflictos:** Son conciliadores, llevan a cabo acciones para corregir las situaciones que están causando malestar.
- **Asignadores de recursos:** Los directores se encargan de repartir recursos físicos y monetarios.
- **Negociadores:** Tiene un alta habilidad para negociar tanto con otras organizaciones como al interior con sus empleados".⁴¹

HABILIDADES DE WHETTEN Y CAMERON.

Las habilidades directivas de Whetten y Cameron están divididas en tres áreas importantes: las habilidades personales, interpersonales y grupales.

Dentro de las habilidades personales se encuentran:

- El desarrollo de autoconocimiento.
- Manejo de estrés.
- Solución analítica y creativa de problemas.

Dentro de las habilidades interpersonales se encuentran:

- Manejo de conflictos.
- Motivación de los empleados.

⁴¹ Mintzber, Henry. **La Alta Dirección: Mitos y Realidades**. Clásicos de Harvard de la Administración, Vol. IV. Editorial Educar Cultura Recreativa Ltda. Bogotá, Colombia, 1986. pp. 55-67.

- Comunicación de apoyo.
- Ganar poder e influencia.

Dentro de las habilidades grupales:

- Formación de equipos eficaces.
- Dirección hacia el cambio positivo.
- Facultamiento y delegación.

Sobre estas habilidades está planeada esta investigación y tomando como punto de referencia los Roles de Mintzberg y las Habilidades de Whetten y Cameron, se clasificaron las principales y más representativas habilidades directivas para su identificación y estudio, catalogadas en habilidades personales, interpersonales y grupales, a continuación.

2.2. HABILIDADES PERSONALES.

2.2.1. DESARROLLO DEL AUTOCONOCIMIENTO. VALORES Y ACTITUDES FRENTE AL CAMBIO.

DESARROLLO DEL AUTOCONOCIMIENTO.

Durante los últimos años se le ha dado un valor muy importante al autoconocimiento, que si bien su estudio data desde la época de los grandes filósofos, no hace mucho que éste ha pasado a formar parte de la cultura organizacional. Últimas investigaciones han demostrado que el manejo de la inteligencia emocional es uno de los factores de éxito entre los directivos del nuevo siglo, quienes han encontrado en él un aspecto eficaz para conocerse y controlar las propias emociones, de hecho resulta en muchas ocasiones más poderoso para proporcionar el éxito que el coeficiente intelectual.

El autoconocimiento *“es el proceso reflexivo (y su resultado) por el cual la persona adquiere noción de su yo y de sus propias cualidades y características”*.⁴² Este es uno de los factores de mayor relevancia en el crecimiento personal y la construcción de nuevos círculos sociales, puesto que le

⁴² Ianantuoni, Elena. **Definición de autoconocimiento**. Copyright © psicoPedagogia.com. www.psicopedagogia.com/definicion/autoconocimiento. [Consulta: viernes, 09 de septiembre de 2011].

2. Las Habilidades Directivas

permite al individuo tener un acercamiento empático con las personas con las que trabaja, ya que en la medida en que una persona se conoce a sí misma, está la capacidad de entender y aceptar a las demás.

Es por esto, que un buen directivo debe tener la capacidad de diferenciar las características de su personal, de hacer de cada miembro de la organización un ser único, paso importante para el reconocimiento de capacidades, fortalezas y debilidades. Esto da la posibilidad de dar un trato motivador e independiente que fortalezca, no sólo la relación sino el cumplimiento de los objetivos. Una persona que conoce sus debilidades puede trabajar en ellas y consolidar sus fortalezas.

Por lo anterior, el autoconocimiento proporciona las herramientas para perfeccionarse, practicar el autocontrol, establecer prioridades y metas, manejar tiempos y controlar el estrés. Ayudan a aceptarse, organizarse y sobre todo a direccionar la vida misma.

LOS VALORES.

Los valores son parte de las actitudes y preferencias de los individuos, constituyen una de las características humanas más estables, delimitan sus decisiones, ayudan a definir la moralidad y dictan qué es lo “bueno” y lo “malo”. Según Juan Carlos Jiménez, los valores son *“principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro. También son fuente de satisfacción y plenitud”*.⁴³

Toda reacción en los individuos viene acompañada de valores, aquéllos que se han formado a lo largo de la vida. Estos se encuentran en cada una de las personas, pero pocas veces éstas son conscientes de ellos, simplemente forman parte de su manera de actuar y de pensar, la mayoría de las veces se tienen valores más representativos que otros y nunca iguales a los de los demás. Si bien hay valores universales de los cuales todos los individuos hacen uso, se tiene una percepción y grado diferente de aceptación hacia cada uno de ellos. Estos se encuentran influenciados por diversos valores como la nacionalidad, el status, la edad, el sexo y las experiencias personales.

De acuerdo con Jiménez, los valores se pueden clasificar según los criterios siguientes:

- **“Valores Personales:** *Son los principios que rigen la vida de los individuos y con los demás. Son una mezcla de valores familiares y valores socio-culturales.*

⁴³ Jiménez, Juan Carlos. **El Valor de los Valores en las Organizaciones**. 3ra. ed. Cograf Comunicaciones, C.A. Caracas, Venezuela, 2010. p. 28.

- **Valores Familiares:** *Se refieren a lo que en familia se valora y establece como bien o mal. Se derivan de las creencias de los padres respecto a la educación de los hijos.*
- **Valores Socio-culturales:** *Son los que imperan en la sociedad.*
- **Valores Materiales:** *Son aquéllos que le permiten al individuo subsistir y tienen que ver con las necesidades básicas de alimentación y vestido. Son importantes en la medida que son necesarios.*
- **Valores Espirituales:** *Son aquéllas creencias religiosas que le agregan sentido y fundamento a la vida de las personas.*
- **Valores Morales:** *Son las actitudes y conductas que una determinada sociedad considera indispensable para la convivencia, el orden y el bien general”.⁴⁴*

Pero también los valores son el marco del comportamiento que los individuos deben tener en las organizaciones y dependen de la naturaleza de ésta (su razón de ser), del propósito para el cual fue creada (sus objetivos), y de su proyección en el futuro (su visión). Los valores dentro de una organización son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores, permiten que estos interactúen de manera armónica, influyen en su formación y desarrollo, y facilitan alcanzar los objetivos organizacionales.

Sin valores organizacionales el trabajo diario sería difícil y pesado, el ambiente laboral se tornaría tenso, las personas trabajarían con la sensación de no sentirse valoradas, y los clientes pagarían las consecuencias. Por ello, resulta muy importante para una organización definir sus valores, difundirlos y promoverlos a todos los niveles, y mucho más importante, ponerlos en práctica.

Los valores dentro de las organizaciones son importantes en cuanto a que tienen el mismo significado para todos los miembros de la organización, son compartidos por todos y puestos en práctica en el quehacer diario, son recordados y difundidos cotidianamente. Los valores en las organizaciones sirven para que sus integrantes se relacionen mejor, tengan más coordinación, y logren con eficiencia sus objetivos, tengan conciencia práctica de su dirección y sus propósitos, sean colectivamente más creativos y efectivos en la solución de retos y necesidades estratégicas, y se sientan realizados como personas y se identifiquen como parte de la organización.

⁴⁴ Jiménez, Juan Carlos. Op. cit. p. 37.

En suma, los valores son los principios de actuación imprescindibles sobre los cuales los individuos construyen su propia vida y sus relaciones con los demás; son también *“los pilares de la cultura de una organización, lo que a su vez facilita y garantiza la integración y el crecimiento de las personas que lo conforman”*.⁴⁵

ACTITUDES HACIA EL CAMBIO.

En estos tiempos en que las cosas se transforman a una velocidad impresionante y en la que predecir los acontecimientos futuros es poco menos que imposible por la gran cantidad de variables, las organizaciones deben ser sensibles a su entorno y adelantarse a los cambios para sobrevivir, frente a esto, los directivos juegan un papel muy importante como generadores de cambios.

En un proceso de cambio se pueden encontrar todo tipo de actitudes hacia él, desde el rechazo hasta la pro-actividad. La primera actitud y la más radical es el **rechazo u oposición activa**, quienes se oponen al cambio hacen todo lo posible para evitarlo: protestan, esgrimen argumentos en contra e incluso intentan boicotearlo. La segunda actitud es la denominada **resistencia pasiva** y consiste en oponerse al proceso de cambio sin luchar contra él, simplemente no se le apoya debido a la falta de credibilidad en el proceso o en quienes lo promueven. La tercera es la **indiferencia**. La cuarta actitud es el llamado **apoyo pasivo**, esto es, que las personas están de acuerdo con el cambio pero no aportan valor, en otras palabras, adoptan el cambio de manera conformista. Finalmente, están las personas que asumen una **actitud responsable**, proactiva y entusiasta frente al cambio, lo impulsan, se muestran optimistas, aportan y contribuyen a su éxito.

El papel de los directivos como generadores de cambio es hacer que las cosas sucedan, de movilizar a las personas e impulsar las transformaciones, por ello el directivo debe liderar el cambio mismo, convirtiéndose en un visionario, un estratega y un excelente comunicador e inspirador de todos aquéllos aspectos que involucren a la organización.

2.2.2. SOLUCIÓN DE PROBLEMAS, TOMA DE DECISIONES Y CREATIVIDAD.

La más importante de las actividades administrativas, la tarea más común y la función más relevante de los directivos es la toma de decisiones. La toma de decisiones está vinculada con la generación de alternativas y la inminente elección entre ellas, y se puede definir como **el proceso sistemático y racional mediante el cual se realiza una elección de entre un conjunto de acciones para solucionar un problema específico**.

⁴⁵ Jiménez, Juan Carlos. Op. cit. p. 18.

La toma de decisiones es una responsabilidad fundamental del directivo, implica la elección de un camino a seguir, requiere información acerca de la organización y el medio ambiente externo, ayuda a aprender y puede incluir la participación de los subordinados, es más, un buen directivo debe fomentar esta habilidad, escuchar y dejar que la gente decida sobre sus procesos.

Las decisiones dentro de una organización, según Herbert Simon, pueden dividirse y clasificarse de la manera siguiente:

1. **Decisiones programadas.**

Son aquéllas que se toman frecuentemente, es decir son repetitivas y se convierte en una rutina tomarlas. De esta manera, las decisiones son programadas al punto que los problemas y rutina son repetitivos y un procedimiento definido ha sido desarrollado para manejarlos.

Este tipo de decisiones se toman de acuerdo con políticas, procedimientos o reglas, escritas o no escritas, que facilitan la toma de decisiones en situaciones recurrentes porque limitan o excluyen alternativas.

2. **Decisiones no programadas.**⁴⁶

Son decisiones que se toman en problemas o situaciones que se presentan con poca frecuencia, o aquéllas que necesitan de un modelo o proceso específico de solución.

Según el tipo de decisión pueden ser:

- **Según su nivel:**

Estratégicas: De alto nivel, están referidas a objetivos y políticas institucionales a largo plazo y las derivadas del entorno.

Administrativas: Tomadas en los niveles intermedios referidas a la gestión de recursos.

Operativas: Las de bajo nivel destinadas a mejorar, cambiar y reajustar procedimientos y métodos.

⁴⁶ Simon, Herbert Alexander. **Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization.** 4ta. ed. The Free Press, New York, USA, 1997.

- **Según la probabilidad:**

De certeza: Cuando los resultados son previsibles, al contar con toda la información de manera confiable y precisa.

De riesgo: Cuando existe cierta posibilidad alguna de prever los resultados por no poseer la información necesaria.

De incertidumbre: Cuando no existe probabilidad alguna de prever los resultados, estos son totalmente desconocidos.

Las decisiones constituyen el mecanismo organizacional por medio del cual se realiza un intento de alcanzar un estado deseado. Son en realidad, la respuesta de la organización a un problema determinado y cada una de ellas es el resultado dinámico de una multitud de fuerzas.

Gran parte de la toma de decisiones implica realizar una serie de pasos específicos, esto es, un conjunto de pasos secuenciales que permitan examinar cada elemento del problema en progresión normal para llegar a una decisión respecto a su solución. El modelo que se presenta del proceso de toma de decisiones, está basado en el esquema que presenta Antonio Cañabate Carmona y contempla los pasos siguientes:

1. **“Definición del problema:** *Una vez detectado el problema, es necesario dedicar cierto tiempo a recoger información sobre el mismo, de forma que salgan a la luz los distintos elementos que intervienen y las relaciones entre ellos. En esta fase es importante discernir cuáles son los aspectos fundamentales y cuáles los accesorios, así como cuáles son las limitaciones que la situación impone sobre las posibles vías de solución. Toda problemática incorpora un gran número de aspectos y detalles que dificultan dirigir la atención sobre los realmente relevantes, a la vez que son obstáculos para la formalización y el análisis posterior. La simplificación va a permitir modelar el problema, sin embargo, la simplificación mal efectuada puede resultar peligrosa y conducir a decisiones erróneas.*
2. **Selección de los criterios:** *...los criterios son la expresión de los objetivos que se persigue alcanzar con una buena solución, son la expresión de lo que se percibe como solución ideal. Conseguir expresar dichos criterios no siempre es una tarea tan inmediata como pueda parecer. Pero además, el orden de preferencia que establecen los distintos criterios sobre las alternativas a menudo es contradictorio. Es deseable encontrar aquella*

solución que supone el mejor compromiso entre todos los criterios, para lo cual es preciso definir la importancia que se otorga a cada uno de ellos. Habrá algunos criterios cuya satisfacción sea muy importante, quizás incluso eliminatoria, y otros que serán menos relevantes.

3. **Búsqueda de las alternativas:** *A quién no le ha ocurrido alguna vez que, tras adoptar una decisión, descubre que lo podría haber hecho mejor de otra manera. La frase “¿cómo no se me ha ocurrido antes?” ilustra bastante bien la importancia de hacer un esfuerzo de imaginación y creatividad para generar el mayor número de soluciones posible... las soluciones más evidente no siempre son las mejores. Incluso aquéllas que en un principio no parecen factibles merecen ser exploradas con imaginación. Siempre se corre el riesgo de que la alternativa óptima se encuentre entre aquéllas que no se le han ocurrido, pero dicho riesgo se reduce considerablemente si se realiza un esfuerzo creativo en esta fase.*

4. **Análisis:** *esta es una fase de valoración de cada una de las distintas alternativas a la luz de los diferentes criterios. Se procede a medir los distintos atributos que permiten expresar el grado de satisfacción que cada alternativa alcanza para cada criterio. La distinción entre criterios cuantitativos y cualitativos va a establecer una diferencia de tratamiento en cada caso. Existen un gran número de técnicas y métodos aplicable a este proceso de evaluación, según las características del problema. Mucha de estas técnicas hacen uso de instrumentos matemáticos y estadísticos. Su conocimiento puede resultar de gran ayuda, ya que el esfuerzo realizado por numerosos estudiosos en el pasado ha supuesto un grado de desarrollo considerable. En esta fase, si procede, se deberá hacer uso de técnicas de decisión multicriterio que permiten ponderar la importancia relativa de cada criterio para obtener una valoración global.*

5. **Decisión:** *Finalmente, una vez formalizado y analizado el problema de decisión, se requiere la intervención de la persona o personas que actúan como decisores. El análisis precedente es una ayuda considerable, pero no puede sustituir al ser humano en el acto de elegir finalmente. Hay que recordar y tener siempre muy presente las simplificaciones introducidas. Los aspectos “podados” pueden ser tomados en consideración ahora de forma intuitiva por el decisor experimentado. La intuición es un mecanismo humano, no muy estudiado, que conviene afilar y saber usar con mesura y propiedad.*

6. **Ejecución y control:** *Una vez elegido el curso de acción que se va a emprender, es necesario poner en juego los recursos e instrumentos necesarios para llevarlo a cabo. El adecuado control de la ejecución no sólo va a permitir estar alerta para reaccionar a tiempo*

2. Las Habilidades Directivas

*ante desviaciones no previstas, sino que proporcionará información y experiencia muy útil para posteriores tomas de decisión relacionadas con la que se está ejecutando".*⁴⁷

Para finalizar con el proceso de toma de decisiones, cabe precisar algunos puntos respecto a los factores que influyen directamente en este proceso. Algunos afectan sólo ciertos aspectos del mismo mientras que otros influyen por completo, sin embargo cada uno de ellos puede tener un impacto diferente, que por lo tanto, deben ser comprendidos a fin de evitar decisiones erróneas. Así por ejemplo, existen factores de conducta que tienen un impacto significativo sobre el proceso de decisiones como lo son los valores y la personalidad.

La influencia de los valores en el proceso de toma de decisiones es profunda, por mencionar sólo algunos aspectos:

- Al establecer objetivos, los juicios de valor deben estar relacionados con la selección de oportunidades y con la asignación de prioridades.
- Al desarrollar alternativas, los juicios de valores acerca de varias posibilidades son necesarios.
- Al escoger una alternativa, los valores preponderantes son de quien toma la decisión.
- Al implementar una decisión, los juicios de valor son necesarios al escoger los medios para la implantación.

Por lo que respecta a la personalidad, las personas que toman decisiones están influenciadas por muchas fuerzas psicológicas, tanto conscientes como subconscientes derivadas del sexo, estatus social y experiencia cultural, y estas influyen fuertemente en las elecciones.

Otro de los factores que influyen en el proceso de decisiones es la toma de decisiones grupal e individual y esto se debe a la efectividad relativa de la decisión final, puesto que los grupos toman más tiempo en alcanzar una decisión que los individuos, sin embargo, está comprobado que los problemas complejos requieren del conocimiento especializado en diferentes campos del conocimiento, usualmente no poseído por una sola persona. No obstante, la toma de decisiones grupal puede ser influenciada negativamente por factores conductuales, tales como la presión de acordar, o bien, por la influencia de una personalidad dominante en el grupo. Es posible que los participantes de estatus o nivel más bajos se vean inhibidos por participantes con estatus o nivel

⁴⁷ Cañabate Carmona, Antonio. **Toma de Decisiones: Análisis y Entorno Organizativo**. 1ª. ed. Ediciones UPC, S.L. Barcelona, España, 1997. pp. 19-20.

mayor, aun y cuando las ideas de éstos puedan parecer mejores. Esta percepción acerca del dominio también inhibe la consideración de ayuda externa del grupo, ya que los miembros de éste pueden demostrar un prejuicio negativo hacia el consejo y guía de miembros no grupales, prefiriendo a su vez considerar solamente las soluciones internamente generadas para arreglar el problema.

En fin, ciertas decisiones pueden parecer ser mejor tomadas por grupos, mientras que otras parecen ser mejor adaptadas a la toma de decisión individual. Las decisiones no programadas parecen ser mejor para los grupos, tales decisiones usualmente requieren del talento grupal para llegar a la solución, pero también, las decisiones son tan importantes que usualmente son realizadas por los altos directivos.

2.2.3. MANEJO DEL ESTRÉS Y ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.

MANEJO DEL ESTRÉS.

En la actualidad el estrés es objeto de estudio en todo el mundo, considerado como uno de los principales síntomas de las presiones organizacionales y un malestar crónico muy común entre las personas de cualquier edad que no mide sexo, raza o religión, es causado por la incertidumbre, la negación y el impedimento, provocando angustia e insatisfacción.

El estrés *“es una reacción fisiológica del organismo en el que entran en juego diversos mecanismos de defensa para afrontar una situación que se percibe como amenazante o de demanda incrementada”*.⁴⁸ En general, se asocia con restricciones y demandas: las primeras impiden hacer lo que uno desea y las segundas se refieren a la carencia de algo que uno quiere. Cuando un individuo sufre de estrés, sus síntomas se manifiestan en el aspecto fisiológico y conductual.

Se necesitan dos condiciones para que el estrés potencial se haga real. La primera es que exista incertidumbre sobre los resultados y la segunda que éstos sean sumamente importantes y representativos. Así por ejemplo, un examen en el trabajo puede darle a una persona un ascenso si se logra de manera satisfactoria, pero si no es así podría dar lugar al fracaso o al despido.

Muchos de los trabajadores piensan que las cargas de trabajo excesivas y los retos, son circunstancias que los ayudan a crecer y sacar lo mejor de sí, tener nuevas ideas y dar soluciones creativas a los problemas, por lo que el estrés puede ser positivo siempre y cuando esté bien

⁴⁸ **Estrés.** Copyright © Wikipedia.com <http://es.wikipedia.org/wiki/Estres>. [Consulta: martes, 13 de septiembre de 2011].

2. Las Habilidades Directivas

encausado y no sea excesivo. Por ello, un buen directivo requiere encontrar mecanismos que le ayuden a detectar de una manera temprana el estrés en sus colaboradores, para así poder canalizarlos con los especialistas para el bien de la organización.

Como resultado de varias investigaciones, los especialistas en la materia han concluido que existen, por lo menos, tres fuentes potenciales del estrés:

1. Los factores ambientales:

- **Incertidumbre en el entorno.** Los cambios drásticos que influyen en el diseño de la estructura organizacional, también influyen en el grado de estrés de los empleados. También cuando hay cambios en la economía, por ejemplo las crisis económicas, se desencadenan sensaciones de pérdida de empleo y de inestabilidad que son causas de estrés.
- **Incertidumbre política o social.** Los cambios políticos o movimientos sociales siempre desencadenan reacciones de pánico, el pensar que la entrada de un nuevo gobernante pueda incrementar el costo de los productos básicos, la privatización de algunos servicios, aumento en los impuestos o despidos masivos son causas de estrés.
- **Incertidumbre tecnológica.** El sentir que las habilidades y experiencias pueden quedar obsoletas y la necesidad de estar al día en cuestiones tecnológicas, colocan a los individuos en situaciones de incertidumbre y estrés.

2. Los factores organizacionales.

- **Exigencias de las tareas.** Éstas están totalmente ligadas con las tareas de las personas: qué tan bien está diseñado su puesto, si los procesos coinciden y son lineales, si no tienen interrupciones al hacer su trabajo, si su espacio es cómodo y flexible, si tienen un sistema que le facilite las tareas diarias, el no contar con todas estas variables puede ser causa de ansiedad y estrés.
- **Exigencias en los roles.** Tiene que ver con las exigencias que tiene cada puesto, muchas veces las responsabilidades superan la capacidad de algunas personas, y si a esto se le aumenta que muchas de las veces no quedan claras las funciones

que debe cumplir cada rol, se genera una ambigüedad donde el empleado simplemente no está seguro de las actividades que debe realizar.

- **Exigencias interpersonales.** Son las presiones, insatisfacciones o roces que se pueden tener con otras personas, la falta de apoyo y de trabajo, las malas relaciones interpersonales, todo esto puede causar mucho estrés.
- **Estructura de la organización.** La estructura define las reglas, las normas y dónde se toman las decisiones. Un exceso de reglas y la falta de participación en las decisiones que indirectamente afectan al empleado y que no dependen de él, son fuente de estrés.
- **Liderazgo organizacional.** Existen liderazgos donde se crea una cultura que se caracteriza por la tensión, miedo y ansiedad, se imponen controles rígidos y poco tiempo para el desarrollo de las tareas y en caso de incumplimiento se recurre a los despidos.
- **Etapas de la vida de la organización.** Las organizaciones cuentan con un ciclo de vida, se fundan, crecen, maduran y declinan, por lo regular en la etapa de fundación hay un grado de incertidumbre grande al igual que en la etapa de declinación por la inestabilidad.

3. Los factores individuales.

- **Problemas personales.** Dentro de las horas de trabajo es imposible dejar los problemas personales de lado, las preocupaciones relacionadas con la vida privada, problemas económicos y familiares suelen causar estrés. Ésto provoca que los empleados se distraigan no cumpliendo así con sus actividades y generando más problemática.

Sin duda alguna, el manejo del estrés por parte de los directivos es una de las habilidades que puede observarse a primera vista, ya que si se hace de forma ineficiente causará gastos innecesarios y no previstos, por ello es imperativo de las organizaciones modernas contar con empleados sanos y capaces de desarrollar sus labores cotidianas.

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.

Hoy en día uno de los recursos más escasos es el tiempo o “el número, o la medida, del movimiento según antes y después”, definido así por Aristóteles para referirse a que “todo lo que cambiaba se movía de la potencia al acto, es decir, de la posibilidad a la realidad”.

El tiempo en sí no existe, sino únicamente las cosas que son medidas por tal patrón, como tampoco existe la administración del tiempo, ya que nadie puede realmente administrarlo. Cuando se habla de administración del tiempo, se hace referencia a una alusión de optimizar el tiempo que tenemos para hacer más productiva nuestra función.

La administración del tiempo “es cuestión más de mentalidad que de técnica y sólo únicamente dependen de uno mismo. Todo tiene que empezar por una clara conciencia de lo que representa el tiempo dentro de la actividad profesional y personal y de cómo está directamente relacionado con la eficiencia, con los resultados deseados y con la tranquilidad laboral. Se puede decir que administrar el tiempo es pasar de la tensión a la serenidad pero con mayor eficiencia”.⁴⁹ En otras palabras, administrar el tiempo es la administración de uno mismo y del manejo adecuado de los recursos en todo orden en beneficio personal.

Mucha gente trabaja bajo la errónea creencia de que tendría tiempo para todo, si sólo pudieran organizar sus horas más eficientemente. El resultado es a menudo un intento por realizar las tareas con más rapidez, razonando que si pudieran ser suficientemente rápidos, podrían tener tiempo sobrante. Trabajar con rapidez produce problemas, se cometen más errores, hay menos tiempo para pensar, planificar y reflexionar antes de tomar decisiones para solucionar problemas.

Cuando la presión no funciona, a menudo se adopta una segunda estrategia: trabajar más horas. El tiempo personal va desapareciendo a medida que se incrementa el tiempo de trabajo, el juicio es menos claro y problemas que se podrían resolver en minutos por una mente fresca, se resuelven en horas. Trabajar más rápido y trabajar más horas son estrategias pobres para administrarnos a nosotros mismos, por ello un buen directivo debe desarrollar habilidades para administrar adecuadamente su tiempo, permitiéndole disfrutar de su trabajo y su descanso.

Entre los principios más conocidos para administrar el tiempo se destacan los siguientes:

1. Hacer listas diarias de las actividades que se deben completar.

⁴⁹ Salguero, Amado. **Cómo Ser Eficaz y Administrar su Tiempo**. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España, 2003. p. 10.

2. Asignar prioridades a las actividades, según su importancia y urgencia.
3. Programar las actividades de acuerdo con las prioridades.
4. Ocuparse de las partes más exigentes del trabajo en los momentos clave, cuando se esté más alerta y más productivo.

Algunos de los beneficios de gestionar el tiempo adecuadamente, según Pablo Alborés Cabaniña son los siguientes:

- *“Fundamentalmente, lograremos mayor libertad personal. Aunque parece un concepto filosófico es aquéllo que nos hace ser mejores cada día. Es el poder ser dueños de nuestra vida, algo que hoy por hoy es muy difícil de conseguir. Administremos bien nuestro tiempo y así ganaremos en capacidad de elección.*
- *Ganaremos en recursos. Tendremos momentos para reaccionar ante imprevistos, ante asuntos “urgentes”. Podremos aportar soluciones más meditadas fruto de la tranquilidad de quien se sabe “con tiempo”.*
- *Aprenderemos a reflexionar. Una persona que sabe gestionar su tiempo, sabe igualmente pararse a pensar sobre sus tareas. Tiene un momento para la reflexión. Ese momento se puede emplear para organizarse, para replantear objetivos, etc.*
- *Crecerá la productividad. Es evidente que si somos capaces de procesar más asuntos, bien organizados y sistematizados, generaremos riqueza para nuestra empresa. Seremos mucho más productivos que aquél que piensa que haciéndolo todo más rápido y más de prisa conseguirá más productividad: haciéndolo mal se consigue más cantidad, pero nunca más calidad.*
- *Nuestra familia nos lo agradecerá. No pensemos sólo en nuestra empresa. Ocupémonos de los nuestros. El tiempo dedicado a la familia es tiempo dedicado a la vida. Pensemos en ellos al organizar nuestro día a día, ya que son una parte indispensable de él”.*⁵⁰

En suma, un directivo que administra eficientemente su tiempo tiene bajo control el desarrollo de sus acciones, delega sus actividades con claridad y precisión, establece objetivos de las

⁵⁰ Alborés Cabaniña, Pablo. **Gestión del Tiempo: El Time Management y su Aplicación en la Empresa Actual.** Ideaspropias Editorial. España, 2007. p. 10.

2. Las Habilidades Directivas

decisiones que se tomen, diseña posibles cursos de acción para alcanzar los objetivos determinados, define alternativas y previene posibles consecuencias positivas y negativas, y llevan controles y dan seguimiento diario a sus pendientes.

2.3. HABILIDADES INTERPERSONALES.

2.3.1. COMUNICACIÓN.

*“La comunicación, en su acepción más general, es el proceso mediante el que un comunicador (emisor) codifica y envía un mensaje a un receptor, el cual lo decodifica y responde, de manera verbal o mediante una acción”.*⁵¹

En el contexto organizacional, la comunicación es un elemento indispensable para la integración de las personas y para lograr la unión de sus esfuerzos en los equipos de trabajo. Es también, una de las mejores maneras en la que los colaboradores asumen su compromiso en la organización, la integración y el entendimiento de lo que ésta espera de ellos. Tomar conciencia de lo que este proceso genera en el trabajo diario, da como resultado el poder realizar las funciones establecidas con una mayor precisión, satisfaciendo así a los clientes, usuarios y a la misma institución o empresa.

En este sentido, la comunicación cumple con cuatro funciones principales en un grupo u organización:

- **Control.** *“La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando se pide a los empleados que primero comuniquen cualquier inconformidad laboral a su jefe inmediato, que se apeguen a la descripción de su puesto o que obedezcan las normas de la compañía, la comunicación realiza una función de control. Pero la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando en un grupo se molesta y hostiga a un integrante que es muy productivo (y que hace ver mal a los demás), se están comunicando informalmente con ese integrante y están controlando su conducta.*
- **Motivación.** *La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo... El establecimiento de metas específicas, la*

⁵¹ Valverde Aparicio, Mireia. **Comportamiento Humano en la Organización.** Editorial UOC. 2001. p. 47.

retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento de una conducta deseada estimulan la motivación y requieren comunicación.

- **Expresión emocional.** *Para muchos empleados, su grupo de trabajo es una fuente principal de trato social. La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por el que los miembros manifiestan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por tanto, la comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.*
- **Información.** *La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas”.*⁵²

Los elementos o factores que intervienen en el proceso de comunicación, según Stephen P. Robbins, son:

- a) **Fuente:** *Es la fuente de información, persona u organización que inicia un mensaje al codificar un pensamiento, idea o sentimiento.*
- b) **Codificación:** *Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que la fuente (emisor) utiliza para transmitir el mensaje.*
- c) **Mensaje:** *Es el producto material concreto de la codificación del origen.*
- d) **Canal:** *Es el medio a través del cual se transmite la información. Lo elige el emisor, quien también determina que sea un canal formal o informal.*
- e) **Decodificación:** *Es hacer que los signos que contiene el mensaje sean comprendidos por el receptor.*
- f) **Receptor:** *Es la persona u organización a la que se destina el mensaje y que descifra e interpreta los códigos utilizados por el emisor en la transmisión de las ideas, opiniones, sentimientos y actitudes.*

⁵² Robbins, Stephen P. **Comportamiento Organizacional**. Pearson Educación. México, 2004. p. 282.

- g) **Retroalimentación:** *Es la condición necesaria para la interactividad del proceso comunicativo, siempre y cuando se reciba una respuesta, logrando la interacción entre el emisor y el receptor*.⁵³

LOS CANALES DE COMUNICACIÓN.

Los canales de comunicación se identifican en muchos aspectos con las líneas de autoridad y responsabilidad dentro de la organización. Estos pueden ser:

- **Formales.** *“Los canales formales los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de sus miembros. Siguen la cadena de autoridad dentro de la empresa”*.⁵⁴

Los canales formales de comunicación se planean y estructuran adecuadamente a través de políticas, reglamentos, comunicados, oficios, memos y minutas entre otros.

- **Informales.** Los cuales surgen espontáneamente en la institución. No son planeados y siguen las corrientes de simpatía y acercamiento entre los miembros de la organización. Pasan de una persona a otra y se deforman en cada transmisión. Están constituidos por rumores, chismes, etc.

Así mismo, por su dirección, los canales de comunicación se dividen en:

- **Descendentes.** Se basan en la autoridad que se tiene, quién manda a otros (de acuerdo a la estructura definida en el organigrama). Proviene de un jefe y se dirigen a uno o varios subordinados. Ejemplo: emisión de órdenes, circulares, boletines, etc.
- **Ascendentes.** Se basan en la necesidad de que el jefe inmediato obtenga información sobre los intereses y el desempeño de los empleados o colaboradores. Ejemplo: la solicitud de informes, reportes, quejas, sugerencias, etc.
- **Horizontales.** Se basan en la necesidad de transferir e intercambiar, dentro de un mismo nivel jerárquico, información, ideas, puntos de vista, conocimientos, experiencias, etc. Ejemplo: las reuniones de planeación entre ejecutivos, directores y líderes de proyectos.

⁵³ Robbins, Stephen P. Op cit. p. 283.

⁵⁴ Robbins, Stephen P. Ibíd. p. 283.

Los tres tipos de comunicación se complementan, por lo que es muy importante que las organizaciones cuenten con un sistema de comunicación en el que se equipare la importancia a los canales ascendentes, descendentes y horizontales. Las organizaciones que dan mayor importancia a los canales descendentes que a los ascendentes demuestran que no tienen interés por el desarrollo del potencial de su gente y por consiguiente será difícil que tengan éxito en la integración de equipos de trabajo efectivos.

2.3.2. LIDERAZGO.

Ralph M. Stogdill, en su resumen de teorías e investigaciones del liderazgo, señala que “existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto”. En todo caso, la definición ha de conllevar cuatro implicaciones importantes:

- *“En primer término, **el liderazgo involucra a otras personas**; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo, dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir su posición y permiten que transcurra el proceso del liderazgo. Si no hubiera a quien mandar, las cualidades del liderazgo serían irrelevantes.*
- *El segundo aspecto, **entraña una distribución desigual del poder** entre los líderes y los miembros del grupo. Por regla general, el líder tiene más poder.*
- *El tercer punto es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para **influir en la conducta** de los seguidores.*
- *El cuarto aspecto es una combinación de los tres primeros que reconoce al liderazgo como una cuestión de valores”.*⁵⁵

A partir de estos razonamientos, se puede definir al liderazgo como **la capacidad de influencia interpersonal ejercida sobre las personas, a través del proceso de comunicación, para la consecución de uno o diversos objetivos específicos.**

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. “*Warren Bennis, al escribir sobre el liderazgo, a efecto de exagerar la diferencia, ha dicho que la mayor parte de las organizaciones están sobreadministradas y sublideradas. Una persona quizá sea un gerente eficaz –buen planificador y administrador justo y organizado–, pero carente de las habilidades del*

⁵⁵ Stoner, James Arthur Finch; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel R. **Administración**. 6ta. Ed. Pearson Educación. México, 1996. p. 514.

2. Las Habilidades Directivas

*líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces –con habilidad para desatar el entusiasmo y la devoción-, pero carentes de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros. Ante los desafíos del compromiso dinámico del mundo actual de las organizaciones, muchas de ellas están apreciando más a los gerentes que también tienen habilidades de líder”.*⁵⁶

Líder es aquella persona que ocupa cierto nivel jerárquico orientado a la gestión y toma de decisiones dentro de las organizaciones, así como un rol orientado a la obtención de resultados en la dinámica de un equipo de trabajo. Es también, el individuo con mayor autoridad, ésta la consigue proporcionando a los miembros del grupo recursos valiosos que no pueden obtener por sí mismos, a cambio de esto, los colaboradores proporcionan prestigio y estima, acatando su autoridad e influencia.

Por lo anterior, se puede decir que el liderazgo en el marco de las instituciones constituye una relación de influencia entre dos o más personas que son interdependientes para el logro de objetivos grupales, esta relación se construye a través del tiempo e implica necesariamente un intercambio entre las partes: líder y colaboradores.

Para el buen funcionamiento del grupo, el líder debe de demostrar su competencia para conseguir los fines grupales, así mismo debe acatar las normas del equipo como una muestra de su interés por adaptarse y pertenecer al equipo. Las funciones y actividades del líder se encuentran relacionadas primordialmente en las cuestiones de productividad. El líder eficaz dirige y motiva a su grupo para conseguir los objetivos fijados por la organización. Así también, el líder puede aumentar la motivación de los colaboradores al darles retroalimentación sobre su participación en la consecución de metas, así como ofreciendo recompensas adecuadas en función del desempeño de cada una de las tareas realizadas.

Por consiguiente, se puede decir que el líder es una persona capaz de inspirar confianza, respeto y que persuade a la gente de que lo siga por convencimiento. En principio su autoridad se legitima en función de sus conocimientos, habilidades y carisma. En otras palabras, el líder posee la capacidad de plantear una visión que satisface las expectativas de los otros.

A continuación se presenta un cuadro comparativo sobre los aspectos que definen a un buen líder, la manera ideal de liderar del mismo y un resumen de principios del liderazgo que debe tener una persona para lograr ser un líder eficaz.

⁵⁶ Stoner, James Arthur Finch; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel R. Op cit. p. 515.

LIDERAR NO ES	LIDERAR ES
<p>Simplemente, dar órdenes, aunque se den con mucha energía y con ademanos autoritarios.</p>	<p>Educar: Lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo.</p>
<p>Hacer un promedio de las intenciones de los subordinados.</p>	<p>Instruir: Enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos, para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos que necesiten para cumplir sus misiones.</p>
<p>Doblegar voluntades.</p>	<p>Conducir: Guiar y dirigir a los subordinados de forma, que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, desarrollen la comprensión y cooperación entre todos.</p>
ASPECTOS DEL LIDERAZGO	
JEFE IDEAL	JEFE AUTORITARIO
<p>Guía a sus hombres. Obtiene obediencia voluntaria. Inspira confianza y despierta entusiasmo. Dice "NOSOTROS". Llega antes de la hora señalada. Señala la infracción. Enseña cómo hacer. Hace que sus hombres encuentren interesante su trabajo. Dice vamos. Piensa en los hombres y en el objetivo.</p>	<p>Los arrea. La obtiene imponiendo su autoridad. Inspira temor o inquietud. Dice "YO". Dice: "preséntese a tiempo". Señala la pena para la infracción. "Sabe" cómo se hace. Hace penoso el trabajo. Dice "vaya Ud." Se preocupa sólo por el objetivo.</p>
CONQUISTA DE VOLUNTADES	
Ud. puede comprar:	Ud. no puede comprar:
<p>El tiempo de un hombre. Su presencia física en determinado lugar. Su actividad muscular.</p>	<p>Entusiasmo. Lealtad. Iniciativa. Entrega de corazón, de espíritu, de alma. Estas virtudes tiene Ud. que CONQUISTARLAS.</p>
RESUMEN DE PRINCIPIOS DE LIDERAZGO	
<p>Manténgase constante y sinceramente interesado por lograr el bienestar de sus subordinados. Esto, en muchos casos, evita la necesidad futura de tomar medidas disciplinarias.</p>	<p>Cuando la indisciplina invade un departamento y afecta a un gran sector, el remedio no está en la acción disciplinaria, algo no marcha bien en dicho departamento: CORRIJA TALES ERRORES.</p>
<p>Trate de conocer siempre que es lo que piensa el subordinado. Este conocimiento ayuda a conocer y comprender el porqué de sus actos.</p>	<p>No reprenda en presencia de otros, excepto cuando la falta haya sido pública. Nunca reprenda a nadie si Ud. está irritado. Podría excederse en sus palabras.</p>
<p>Después de efectuar una reprensión, el jefe debe mantener su conducta habitual hacia el subordinado.</p>	<p>El ejemplo y la buena voluntad, tienen gran influencia en el mantenimiento de la disciplina.</p>
CUALIDADES DE UN LÍDER	CONOZCA A SUS EMPLEADOS
	¿QUÉ CONOCE UD. DE CADA UNO DE SUS EMPLEADOS?
<ul style="list-style-type: none"> • Conoce perfectamente su trabajo y tiene completo dominio de todos los que supervisa. • Usa con preferencia su habilidad para dirigir y no su autoridad para mandar. Explica no solamente como deben ser hechas las cosas, sino también el para qué, cuando las circunstancias lo aconsejen. • Da órdenes e instrucciones claras y se cerciora de que éstas han sido bien comprendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre completo. • Apodo por el que cariñosamente se le trata, si lo tiene. • Edad. • Lugar de nacimiento. • Estado civil. • Número de hijos y datos sobre ellos. • Tiempo de servicio. • Aficiones e intereses.

2. Las Habilidades Directivas

<ul style="list-style-type: none"> • No repite sus órdenes por sistema, por revelar flaqueza y falta de seguridad. • No grita. Las voces altas y los alardes de autoridad indican el miedo que tiene a ser desobedecido. • Conoce las actividades y el rendimiento de cada uno de sus subordinados y lo juzga honestamente. • Aprecia y reconoce el esfuerzo y la superación en el trabajo. • Cuando reprende corrige la falta respetando a la persona. • Demuestra un interés personal por cada uno, es leal con todos, tanto con los subordinados como con los superiores. Asume las responsabilidades. • No culpa a otros. Está dispuesto siempre a acudir a sus superiores para defender a sus subordinados cuando fuera necesario. • Cumple sus promesas lo antes posible y no promete lo que no puede dar. • No tiene prejuicios y está siempre predispuesto a oír las explicaciones de otros, procurando comprender sus puntos de vista. 	<p>DIGA DE ENTRE SUS EMPLEADOS QUIEN ES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El más instruido. • El más entusiasta. • El más inteligente. • El más alegre. • El más querido por los demás. • El de más confianza. • El de mayor edad. • El que más coopera. • El que trabaja con más rapidez. • El que tiene más deseos de superación. • El que tiene más prestigio. • El que tiene mejores posibilidades para ser recompensado. • El que lleva más tiempo en la empresa. • El que conoce mejor las obligaciones y responsabilidades de su cargo.
APRENDA:	
A conocer el carácter de sus empleados. A distinguir entre el fuerte y el débil. A conocer la persona que responde: a la razón, a la fuerza y al afecto.	

Fuente: **Líder**. Copyright © Universidad Champagnat. www.uch.edu.ar/rh/lider.html [Consulta: lunes, 3 de octubre de 2011].

Por su parte, Warren Bennis, en su obra *Cómo Llegar a Ser Líder*, señala que los ingredientes básicos del liderazgo son los siguientes:

INGREDIENTES BÁSICOS DEL LIDERAZGO	
Visión	Tiene una idea clara sobre lo que quiere hacer – profesional y personalmente- y la fuerza para persistir en caso de contratiempos, e incluso de fracasos.
Pasión	Tiene una pasión fundamental por las promesas de la vida, combinada con una pasión muy particular por una vocación, profesión, acción. Ama lo que hace.
Integridad	Su integridad se deriva del conocimiento de sí mismo, franqueza y madurez. Conoce sus fuerzas y sus debilidades, actúa de acuerdo con sus principios y ha aprendido por experiencia cómo aprender de los demás y trabajar con ellos.
Confianza	Se ha ganado la confianza de los demás.
Curiosidad	Se lo cuestiona todo y quiere aprender lo máximo posible.
Osadía	Está deseando riesgos, experimentar y probar cosas nuevas.

Fuente: Bennis, Warren. **Cómo Llegar a Ser Líder**. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1990.

DIFERENCIA ENTRE LÍDER Y JEFE.

La mejor manera de ejemplificar cuales son las habilidades que deben desempeñar los líderes del futuro, es hacer una comparación de la dirección de hace algunos años y la que empieza a surgir en algunas organizaciones, es decir, Jefe *versus* Líder.

JEFE	LÍDER
Hacen correctamente las cosas.	Hacen las cosas correctas.
Se interesan por la eficiencia.	Se interesan por la eficacia.
Administran.	Innovan.
Mantienen.	Desarrollan.
Se centran en los programas y las estructuras.	Se centran en las personas.
Confían en el control.	Confían en la confianza.
Hacen hincapié en las tácticas, estructuras y sistemas.	Hacen hincapié en la filosofía, en los valores de la esencia y en los objetivos.
Tienen una visión a corto plazo.	Tienen una visión a largo plazo.
Preguntan cómo y dónde.	Preguntan qué y por qué.
Aceptan el <i>statu quo</i> .	Desafían al <i>statu quo</i> .
Se centran en el presente.	Se centran en el futuro.
Tienen su mirada en el mínimo aceptable.	Tienen su mirada en el horizonte.
Desarrollan procesos y horarios detalladamente.	Desarrollan visiones y estrategias.
Buscan la previsibilidad y el orden.	Buscan el cambio.
Evitan riesgos.	Toman riesgos.
Motivan a la gente a ajustarse a las normas.	Incitan a la gente a cambiar.
Utilizan la influencia de posición –a posición (superior – subordinado).	Utilizan la influencia de persona a persona.
Necesitan que otros obedezcan.	Incitan a los otros para que les sigan.
Funcionan bajo normas organizacionales, regulaciones, políticas y procedimientos.	Funcionan al margen de normas, regulaciones, políticas y procedimientos.
Les han dado el puesto.	Toman la iniciativa de liderar.

Fuente: Boyett, Joseph. Boyett, Jimmie. **Hablan Los Gurús. Las Mejores Ideas de los Máximos Pensadores de la Administración.** Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1990.

Como se puede observar en el cuadro anterior las diferencias son notorias, mientras que los jefes están centrados en los procesos y las estructuras, los líderes están enfocados en el activo más importante de la organización: las personas. Un jefe jamás entenderá que el liderazgo es un acto de amor, compromiso, servicio y entrega. Es por ello, que el nuevo líder está obligado a adoptar un nuevo ritmo en sus actividades, un cambio de actitud, un enfoque novedoso y estratégico de cada uno de los procesos de la organización, pero sobre todo una nueva y renovada comunicación entre líderes, empleados y clientes.

Estas nuevas expectativas en el rol del liderazgo llevan a analizar tres cambios primordiales en los deberes y responsabilidades que estos nuevos líderes deben tener, según el planteamiento llevado a cabo por Joseph Boyett y Jimmie Boyett, en su libro *Hablan los Gurús*.

Primer cambio en los papeles de liderazgo: *De estrategia a Visionario.*

En el pasado, la mayoría de los directivos estaban enfocados en las estrategias, pasaban la mayor parte de su tiempo desarrollando y llevando a cabo grandes líneas de acción, que se olvidaban de algo más importante: la visión. La visión organizacional representa una parte fundamental para los líderes de hoy en día. Esto no quiere decir que las estrategias no sean parte de una buena administración, si no que desarrollar la visión es una tarea primordial, como diseñar estrategias, para saber cuál es el rumbo que la organización quiere tomar.

Como dicen Joseph Boyett y Jimmie Boyett, *“los altos directivos han intentado comprometer intelectualmente a sus empleados, con la lógica persuasiva del análisis estratégico... Pero las relaciones frías y basadas únicamente en un contrato no incitan a realizar el esfuerzo extraordinario ni el compromiso continuo necesario para conseguir resultados consecuentemente superiores”*⁵⁷, es decir, las personas no tienen un compromiso real con las estrategias, ni se crea un vínculo emocional con ellas. Al contrario de la visión, la cual da sentido al trabajo diario y a la razón de la existencia de la organización y a su vez de las personas que trabajan en ella.

Los nuevos directivos deben saber esto y esforzarse en crear *“una organización con la que los miembros se identifiquen, de la cual se enorgullezcan, y con la cual quieran comprometerse”*⁵⁸, no como muchas veces sucede, cuando los empleados no encuentran un significado a su labor diaria, causando con ello grandes crisis de significado, esto es, cuando el trabajador no encuentra una relación directa entre su satisfacción y el éxito de la empresa, crecen los sentimientos de duda e incertidumbre sobre su futuro.

Por ello, una visión bien definida es algo más que una estrategia para acabar con los competidores, aumentar las ventas, o tener aliados estratégicos. *“Una visión, dice Karl Albrecht, es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras empresas sean o lleguen a ser... Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura”*.⁵⁹ Una visión da sentido al trabajo diario, crea una imagen mental clara y positiva del futuro, fomenta el compromiso, motiva, va de la mano con la cultura y los valores de la organización, es inspiradora, refleja unión, es ambiciosa, crea conexiones entre el presente y el futuro, simplemente hace que las personas actúen y tiendan a la excelencia.

⁵⁷ Boyett, Joseph. Boyett Jimmie. **Hablan Los Gurús. Las Mejores Ideas de los Máximos Pensadores de la Administración**. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1990. p. 20.

⁵⁸ Boyett, Joseph. Boyett Jimmie. Op cit. p. 21.

⁵⁹ Boyett, Joseph. Boyett Jimmie. Op cit. p. 22.

Segundo cambio en los papeles de liderazgo: *De Comandante a Narrador de Historias.*

Mahatma Gandhi, Martin Luther King, Walt Disney y Henry Ford, todo ellos tuvieron un sueño, una visión. Simplemente, ellos nunca llevaron a cabo órdenes, sino que trataron de estimular y seducir con sus ideas. A esto se refiere el segundo cambio en el papel de liderazgo, de ser un comandante dador de órdenes a ser un narrador de historias extraordinarias capaces de mover y cambiar al mundo.

El nuevo líder debe ser congruente, su pensamiento no puede estar separado de las acciones, su identidad personal, social y moral deben estar alineadas con la imagen que transmite. Debe entusiasmar al dialogar con su audiencia, debe mantener su energía positiva y contagiarla. Es aquí donde debe dominar técnicas como la retórica, uso de metáforas, manejo del ritmo de las conversaciones y lograr anclar el mensaje para que éste sea recordado. Lo más importante de las historias es crear una conexión entre el líder y sus seguidores.

Tercer cambio en los papeles de liderazgo: *De Arquitecto de Sistemas a Agente de Cambio y Servidor.*

El nuevo líder es un agente de cambio que impulsa a la gente a prepararse y estar alerta para el futuro, su principal objetivo no es controlar sino desarrollar capacidades y apoyar ideas. A esto se refiere el tercer cambio en los papeles del liderazgo al pasar de ser un arquitecto de sistemas a ser un agente de cambio y servidor.

ESTILOS DE LIDERAZGO.

Básicamente existen tres tipos o estilos de liderazgo:

- **Liderazgo autoritario.**

Este tipo de liderazgo se basa en estilo dominante por parte del líder, éste suele tomar decisiones sin necesidad de la participación de sus subordinados, y sin la necesidad de tener que justificarlas.

El líder autoritario se caracteriza por ser dominante, restrictivo, exigir obediencia y supervisar constantemente a sus trabajadores.

- **Liderazgo democrático.**

En este tipo de liderazgo, el líder busca ser un miembro más del grupo o equipo, las decisiones se suelen tomar entre los trabajadores, pero bajo la supervisión, guía y consentimiento del líder.

El líder democrático se caracteriza por escuchar a los miembros de su grupo, ser amistoso, ser accesible, ayudar a sus trabajadores en sus problemas personales, mostrar consideración e interés por los demás, promover la participación de todos y en ser permisivo.

- **Liderazgo liberal.**

Este tipo de liderazgo se basa en una participación mínima del líder, éste otorga total libertad en las decisiones grupales o individuales, o, en todo caso, su participación en las decisiones es limitada.

¿Qué estilo de liderazgo adoptar?

Bajo un liderazgo exclusivamente autoritario es posible lograr una mayor cantidad de trabajo, pero a costa de generar tensión, falta de espontaneidad y de iniciativa en los trabajadores, además del hecho de que el trabajo suele desarrollarse sólo cuando el líder está presente.

Bajo un liderazgo netamente liberal suelen obtenerse pobres resultados en cuanto a calidad y cantidad, además de que las tareas suelen desarrollarse al azar y se suele perder tiempo.

En un liderazgo solamente democrático, el nivel de producción no suele ser igual al de los trabajadores sometidos bajo un liderazgo autoritario, pero la calidad del trabajo suele ser superior, además bajo este tipo de liderazgo, los trabajadores suelen mostrar mayor eficiencia, creatividad, comunicación, responsabilidad y compromiso.

Adoptar un liderazgo democrático pareciera ser la mejor opción de las tres, sin embargo en la práctica esto no es correcto y se hace necesario aplicar los tres tipos de liderazgo de acuerdo a la situación que se esté dando a las personas a liderar y a la tarea o trabajo que se tenga que ejecutar. En ocasiones se debe mostrar el líder autoritario y hacer cumplir las órdenes, otras incentivar la participación y consultar a los trabajadores antes de tomar decisiones, y, en otras, dejar que ellos mismos las tomen.

2.3.3. AUTORIDAD.

Los autores que han realizado investigaciones sobre el poder organizacional y la autoridad han adoptado diferentes perspectivas para su estudio, desde definir el poder en su concepción más amplia y limitando a la autoridad al poder dependiente de la posición ocupada, hasta considerar a la autoridad en su sentido más amplio y restringiendo el concepto de poder al ejercicio de la coerción. De cualquier manera, este estudio sigue la línea de investigación de Max Weber, quien diferenció al poder como aquella influencia que implicaba fuerza y coerción, del concepto más amplio de autoridad.

Para comenzar, es necesario definir el concepto de autoridad. Según Richard L. Daft la autoridad es *“el derecho formal y legítimo de un administrador para tomar decisiones, emitir órdenes y asignar recursos a fin de conseguir los resultados deseados”*.⁶⁰ Sobre esta acepción, Daft identificó tres características importantes:

1. ***“La autoridad se concede a los puestos, no a los individuos. Los ejecutivos tienen autoridad por el puesto que ocupan, de modo que cualquier otra persona en ese puesto tendría la misma autoridad.***
2. ***Los subordinados aceptan la autoridad. Aunque la autoridad fluye de arriba hacia abajo a través de la jerarquía, los subordinados obedecen porque creen que sus superiores tienen el derecho legítimo de ordenar. Según la teoría de aceptación de la autoridad, un jefe tiene autoridad sólo si los subordinados aceptan sus órdenes. Su autoridad desaparecerá en caso de que los subordinados se nieguen a obedecer, porque el orden no cae dentro de su área de aceptación...***
3. ***La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical. Los puestos de la parte superior tienen mayor autoridad que los del fondo”***.⁶¹

Existen diferentes tipos de autoridad. Max Weber identificó tres tipos de autoridad: la tradicional, la carismática y la racional-legal.

- **Autoridad tradicional.** Considera que la aceptación de la autoridad se basa en que siempre se ha procedido de esa forma, soportada en la habitualidad de los usos y costumbres que la legitiman. Quienes ostenta la autoridad están legitimados por la fuerza

⁶⁰ Daft, Richard L. **Administración**. 6ta. ed. Editorial Thomson. México. 2004. p. 315.

⁶¹ Daft, Richard L. *Ibíd.* p. 315.

de la costumbre y gozan desde tiempos inmemoriales de un *estatus* especial, otorgado por el derecho divino de los reyes y la influencia mágica de los curanderos tribales.

- **Autoridad carismática.** La aceptación de la autoridad proviene de la influencia personal del superior. Se basa en las condiciones personales de quien ejerce la autoridad. Esta es la propia del líder: el jefe es reconocido como tal por sus cualidades personales excepcionales, tales como el heroísmo, la santidad, el genio. Suele ser residual, Weber indicó que la autoridad carismática, con el tiempo, tiende a convertirse en autoridad tradicional.
- **Autoridad racional-legal.** Los individuos aceptan la autoridad porque creen racionalmente en la legalidad de las normas que conceden el ejercicio del poder. Esas normas regulan el derecho de los individuos que son sujetos activos de la autoridad a ejercer en el contexto de aquéllas. Está basada en el derecho positivo, en el principio de la legalidad.

Por su parte, dentro del contexto organizacional suelen distinguirse cuatro tipos diversos de autoridad: los dos primeros, de índole jurídica, forman la autoridad propiamente dicha. Los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc., y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.

- a) Formal.** Cuando es conferida por la organización, es decir, la que emana de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas. Este tipo de autoridad es de dos tipos: lineal, cuando es ejercido por un jefe sobre una persona o grupo; y funcional, cuando es ejercida por uno o varios jefes sobre funciones distintas.
- b) Operativa.** No se ejerce directamente sobre las personas, sino que da la facultad para decidir en torno a determinadas acciones.
- c) Técnica.** Existe en razón del prestigio y la capacidad que dan ciertos conocimientos teóricos o prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesionalista, del técnico, o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia. Este tipo de autoridad descansa en la aceptación y convencimiento de lo recomendado.
- d) Personal.** Es aquélla que poseen ciertas personas en razón de sus cualidades morales, sociales y psicológicas que los hacen adquirir un ascendente indiscutible sobre los demás,

aun sin haber recibido autoridad formal ninguna. Prácticamente se identifica por el liderazgo.

El tipo de autoridad más característico de las organizaciones modernas es el denominado por Weber como autoridad legal, que se caracteriza por lo siguiente:

1. Una organización continua de funciones oficiales sujetas a reglas.
2. Una esfera específica de competencias basadas en una división del trabajo, con autoridad y sanciones que aseguren una adecuada ejecución del rol.
3. Un ordenamiento jerárquico de puestos en base a una supervisión y control.
4. Gobierno sobre la conducta de un puesto mediante reglas y normas técnicas y el requerimiento de entrenamiento especializado para quienes ocupan ese puesto.
5. Completa separación de los bienes que pertenecen a la organización y las pertenencias del sujeto que desempeña el puesto.
6. Quien ocupa el puesto no tiene derechos sobre éste. No puede apropiarse de su posición oficial en interés propio.
7. Los actos, las decisiones y las reglas administrativas se formulan por escrito. La combinación de documentos escritos y una organización continua de funciones oficiales constituyen el puesto de trabajo, que es foco de todos los tipos de acción organizacional moderna.

En suma, **la autoridad es el poder legítimo y formal que detenta un individuo por su posición jerárquica que ocupa dentro de una organización.** La base de este poder es la legitimidad, respaldada por el poder de recompensar y castigar; sin embargo, el poder legítimo está limitado por reglas, leyes y valores que contribuye a su aceptación por los miembros de la organización. Al respecto, Daniel Katz y Robert Kahn han señalado cinco condiciones facilitadoras de aceptación de la autoridad:

1. Un contexto social que posibilite los procesos de socialización normativa.
2. Símbolos de autoridad reconocidos y apropiados.

3. Claridad de las normas y requerimientos legales.
4. Delimitación de penalizaciones y castigos que apoyen esa autoridad legal.
5. Posibilidad de expulsión de aquéllos miembros que no se conforman al sistema.

EL PODER Y SU EJERCICIO.

El poder es un concepto muy ligado al de autoridad y distinguir uno del otro es necesario, ya que suelen confundirse con regularidad. Como ya se dijo anteriormente, la autoridad es el poder formal que tiene una persona por su posición jerárquica en una organización, en tanto, el poder es *“la habilidad para hacer que los otros hagan lo que queremos que hagan”*⁶², es decir, la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás.

El éxito o fracaso de un buen directivo esta determinado en gran medida por la comprensión del poder que tenga, esto es, conocer cómo y cuándo usarlo, y ser capaz de anticipar sus efectos de manera inteligente y para el beneficio de la organización.

Así como a la autoridad se le reconocen diversos tipos, los psicólogos sociales John French y Bertran Raven han sugerido cinco diferentes prototipos de poder:

- **Poder legítimo.** Es aquél que por un conjunto de normas establecidas y conocidas de antemano, impone ese poder sin discusión por su posición, definiéndose como autoridad. El grado de poder legítimo que posee un individuo es resultado de lo que los otros creen que él o ella tiene el derecho de ejercer influencia sobre los otros. Es el caso de la política y el elemento que más adhesión al poder legítimo provoca en las democracias, son las elecciones ciudadanas.
- **Poder por recompensa.** Capacidad de una persona para recompensar el comportamiento de otros. Este tipo de poder genera un aumento de la atracción hacia él y disminuye la resistencia. En el caso de las empresas tiene que ver con el otorgamiento de incentivos a los empleados por productividad, cumplimiento de objetivos, promociones, menciones honoríficas, etc.
- **Poder coercitivo.** Es aquél para conseguir la obediencia merced al temor o el castigo. Es el más efectivo a corto plazo, pero a la larga produce un comportamiento disfuncional

⁶² Hellriegel, Don. Slocum, John W. **Administración**. 7ma. ed. International Thomson Editores. México, 1998. p. 405.

como la pérdida de productividad y creatividad en el lugar de trabajo. En épocas de crisis económica o si peligra la sobrevivencia de la organización es cuando más se ve el ejercicio del poder coercitivo.

- **Poder experto.** Este tipo de poder es muy específico, lo ejerce quien es reconocido por el grado de conocimientos, habilidades y autoridad que posee sobre un tema determinado. La capacidad de poder que otorga ser competente en algo, especialmente si los otros ignoran todo o parte, se manifiesta en aceptar las directrices señaladas por los expertos. Suele producir poca resistencia y conlleva un gran esfuerzo para quien lo detenta, ya que se debe demostrar permanentemente la competencia en determinada materia para continuar ejerciendo su influencia.
- **Poder referencial.** Se ejerce en base a los sentimientos de respeto, admiración, confianza y lealtad hacia quien ejerce este tipo de poder. A este poder se lo relaciona al carisma y a la atracción personal.

El ejercicio del poder genera alguno de los tres tipos posibles de comportamiento en los seguidores o subordinados:

- **“Compromiso.** Los subordinados comprometidos buscan con entusiasmo satisfacer las expectativas del líder y se esfuerzan en ello.
- **Acatamiento.** Los empleados que sólo acatan las solicitudes del jefe hacen sólo lo que tiene que hacer, en general, sin gran entusiasmo.
- **Resistencia.** En casi todos los casos, la resistencia se expresa como una aparente respuesta a las solicitudes o planes del líder, misma que en realidad no llevan a cabo o incluso demoran o sabotean”.⁶³

Por último, existen diferentes fuentes de poder, según Carles Ramió y Xavier Ballart, quienes dan forma a la dinámica de la vida de las organizaciones. Estas fuentes de poder proporcionan a los miembros de la organización una variedad de ideas para mejorar los intereses y resolver o perpetuar los conflictos:

⁶³ Véase Hellriegel Don, John W. Slocum. Op cit. p. 406.

2. Las Habilidades Directivas

1. **Autoridad formal.** Esta fuente de poder es derivada de la posición jerárquica ocupada por las personas dentro de una organización y depende de la correcta aplicación de las reglas y procedimientos formales.
2. **Control de recursos escasos.** Es la habilidad de ejercer control sobre los recursos financieros, materiales, tecnológicos, y humanos. La escasez y la dependencia son las claves de esta fuente de poder.
3. **Utilización de la estructura organizacional, leyes y reglamentos.** Se da cuando la estructura organizacional suele usarse como instrumento político para la consecución de fines personales.
4. **Control de los procesos de decisión.** Es la habilidad personal para influir en los resultados de los procesos de toma de decisiones.
5. **Control del conocimiento y la información.** Se da cuando una persona controla estos recursos clave para influir sistemáticamente en la definición de las situaciones de la organización y crear modelos de dependencia.
6. **Control de límites.** Se refiere a la capacidad personal de influir en las decisiones de diferentes grupos de trabajo o departamentos, o entre una organización y su entorno.
7. **Capacidad de tratar con la incertidumbre.** Es la capacidad de manejar las situaciones discontinuas o impredecibles que influyen en las operaciones diarias de una organización.
8. **Control de la tecnología.** Esta fuente de poder proporciona la capacidad de lograr resultados sorprendentes en una actividad productiva y también la habilidad de manipular su poder productivo y hacerlo trabajar eficientemente para la consecución de fines personales.
9. **Alianzas interpersonales, comunicaciones y control de la organización informal.** Proviene del apoyo y favores exclusivos de ejercer varias formas de influencia interpersonal para alcanzar propósitos personales.
10. **Control de las contra organizaciones.** Es la habilidad de crear, coordinar y controlar fuerzas opuestas al poder rival. En este tipo de fuente de poder suelen enmarcarse los sindicatos.

11. **Simbolismo y manipulación de ideas.** Es el uso de imágenes, lenguaje, símbolos, historias, ceremonias, rituales y todos los atributos de la cultura corporativa para dirigir el pensamiento en la configuración de relaciones de poder en la vida de la organización.
12. **Sexo y control de las relaciones de sexo.** Se da cuando se inclina la vida de la organización a favor de un sexo en detrimento de otro.
13. **Factores estructurales que definen el escenario de acción.** Esta visión de la estructura del poder lleva a reconocer la importancia de factores como las relaciones de clase en la determinación del papel que se ocupa dentro de las organizaciones y, de ahí, el tipo de estructura de oportunidad y poder al que se tiene acceso.
14. **El poder que ya se tiene.** Sencillamente es la habilidad de usar el poder para adquirir más poder.

DELEGACIÓN Y RESPONSABILIDAD.

La delegación es otra de las funciones ligadas a la autoridad del directivo y se puede definir como **la cesión y transferencia de autoridad por parte de quien la posee hacia otras personas, con el fin de tomar decisiones y emitir instrucciones en la realización de tareas o actividades encomendadas.**

En la práctica organizacional, la delegación de autoridad se da cuando los directivos se auxilian de su equipo de trabajo para llevar a cabo diversas tareas, en virtud del volumen de trabajo que supone y la necesidad de requerir técnicas, conocimientos o experiencias que ellos mismos no poseen. En todo caso, el directivo delega en otros, parte del trabajo y de la toma de decisiones, reservándose para sí mismo aquéllas funciones y actividades propias de la función directiva.

Sin embargo, es importante resaltar que sólo se puede delegar el trabajo y la autoridad, pero nunca la responsabilidad final respecto a los resultados, ésta es única y exclusivamente del directivo hacia la persona, grupo o entidad que le otorgo dicha responsabilidad. Por ello, se dice que la responsabilidad y la autoridad deben ser consecuentes, es decir, que nadie se puede responsabilizar de hechos o acontecimientos sin tener la autoridad necesaria para controlarlos.

Los principios de la delegación de autoridad son:

1. **Principio de autoridad y responsabilidad:** la autoridad delegada debe ser proporcional a la autoridad que se asigna.

2. **Principio de definición funcional:** cuanto más claramente se definan los resultados previstos, las actividades, los límites, los canales de información, etc., mayor será la posibilidad de que se cumpla la misión del directivo.
3. **Principio escalar:** cuanto más clara sea la línea de autoridad, más eficaz será la toma de decisiones.
4. **Principio de nivel de autoridad:** las decisiones que sean de la competencia de un directivo debe tomarles él y no referirlas a un superior.
5. **Principio de unidad de mando:** cuanto más completa sea la dependencia de un empleado a un sólo superior, será mejor.
6. **Principio de la responsabilidad total:** la responsabilidad de una persona ante su superior es total y ningún superior puede eludir su responsabilidad por la actuación de sus empleados.
7. **Principio de delegación por los resultados esperados:** la autoridad delegada debe ser adecuada para asegurar la capacidad de obtener los resultados esperados.

Entre las actividades que no pueden delegarse figuran:

- Solucionar los conflictos entre subordinados y afrontar sus problemas.
- La responsabilidad última respecto a la dirección del personal, su evaluación, formación e incentivación.
- Las actividades de planificación de políticas, planes, programas, etc.
- La representación dentro y fuera de la organización.
- Responsabilidad ante el superior por cualquiera de las decisiones de trabajo que el directivo haya delegado a sus subordinados.
- Deberes específicos de la función directiva como compromisos generados con clientes e inversionistas.

2.3.4. CONTROL Y SUPERVISIÓN ORGANIZACIONAL.

LA SUPERVISIÓN.

Así como la toma de decisiones es una función relevante de los directivos, la supervisión de las tareas que ejecutan sus subordinados y el control que ejerce para mantener el rumbo hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización, constituye una de las habilidades que los directivos del futuro deben desarrollar para alcanzar el éxito en sus organizaciones.

La supervisión es *“un elemento de la dirección que se encarga del estudio y vigilancia de un grupo de personas en relación con el progreso alcanzado”*.⁶⁴ El término implica no sólo el propósito de dirigir y ejecutar, sino también de enseñar, orientar, asesorar y retroalimentar constantemente. Es por ello que la supervisión bien aplicada tiene un gran valor de motivación, ayuda a observar y conducir los resultados individuales y constituye una de las herramientas de formación más importantes dentro de las organizaciones.

También, la supervisión constituye el núcleo de la mayoría de las tareas de la dirección, ya que incluye el establecimiento de objetivos y metas, la asignación del trabajo, instruir y formar al subordinado, delegar responsabilidades, examinar y evaluar la realización de las tareas, comprobación de resultados y el proceso de ajustar quejas y errores.

El proceso de supervisión, se caracteriza por lo siguiente:

- Es un proceso educativo que orienta, promueve, estimula y obtiene participación.
- Orienta en las normas y procesos de la organización, en las técnicas de trabajo y en el aprovechamiento de los recursos.
- Promueve el desarrollo profesional y personal.
- Estimula la iniciativa, la confianza en sí mismo, el interés por un trabajo eficiente y las buenas relaciones entre las personas.
- Obtiene participación en la formulación de las normas y procedimientos y en la interpretación de las necesidades de la organización.

⁶⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín. Op cit. p 222.

PRINCIPIOS DE LA SUPERVISIÓN.

Los principios de la supervisión son reglas generales que guían la actuación de los supervisores y su importancia radica en cuanto a que gobiernan su acción, es decir, la aplicación y operación de las técnicas de supervisión.

Algunos de los principios más importantes de la supervisión son:

- 1) La supervisión es una parte esencial de la administración. Son funciones coordinadas, complementarias y compartidas en el funcionamiento de cualquier organización.
- 2) Reemplaza la autoridad por enseñanzas y consejos.
- 3) Desarrolla relaciones humanas constructivas, estimula la confianza, respeta la personalidad y las diferencias individuales.
- 4) Es una actividad cooperativa, ya que se realiza compartiendo ideas, esfuerzos y experiencias.
- 5) Se preocupa por mejorar el aprendizaje y perfeccionar los métodos de enseñanza.
- 6) Se evalúa por la calidad del incremento intelectual, moral y físico de los supervisados.
- 7) Un supervisor debe tener a su cargo sólo el número de personas que pueda supervisar.
- 8) Cada persona debe informar y depender de un solo supervisor.

EL CONTROL.

El control es una etapa fundamental en el proceso administrativo y como tal su significado tiene muchas acepciones. En el entorno organizacional, el control se define como el *“proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”*.⁶⁵

⁶⁵ Robbins, Stephen P. Coulter, Mary. Op cit. p. 550.

El control organizacional puede centrarse en eventos que ocurren antes, durante o después de un proceso. Según Richard L. Daft, existen tres tipos de controles que se denominan formalmente como control preventivo, concurrente y de retroalimentación.

El control preventivo trata de identificar y prevenir desviaciones antes de que ocurran. Llamado también control preliminar se centra en los recursos humanos, materiales y financieros que fluyen hacia la organización y su función es garantizar que la calidad de los recursos que entran a la misma, sea la suficiente para prevenir e incluso evitar problemas cuando ésta realice sus actividades.

El siguiente tipo de control es el concurrente y es aquél que vigila las actividades ordinarias para asegurarse de que cumplan con las normas del desempeño, incluye reglas y ordenamientos para guiar las tareas y la conducta de los empleados.

Por último está el control por retroalimentación, conocido también como control post-acción o control de salida, se concentra en los resultados, así como en la calidad de un producto o servicio final. Muchos de los controles por retroalimentación tienen que ver con parámetros financieros; por ejemplo, la presupuestación es un tipo de este control porque los directivos, a través de ella, determinan si operaron dentro de los límites presupuestarios establecidos, lo que les permite hacer ajustes pertinentes en sus sistemas de operación.

Cuatro elementos fundamentales son comunes en todos los sistemas de control, los cuales al interrelacionarse entre sí constituyen el llamado proceso de control:

1. Característica medible y controlable para la que se conocen estándares.
2. Un medio o instrumento para medir la característica.
3. Un medio para comparar los resultados reales con los estándares y evaluar las diferencias.
4. Un medio para efectuar cambios en el sistema a fin de ajustarlo a las necesidades.

Por otra parte, Don Hellriegel identificó cuatro fuentes de control básicas:

- **El control de los participantes**, se refiere a las presiones externas que recibe la organización para que modifique sus comportamientos. Ejemplos de este tipo de fuente son los sindicatos, organismos gubernamentales, clientes, proveedores, accionistas, etc.

- **El control organizacional** se refiere a las reglas y procedimientos formales, ya sea preventivos o correctivos para prevenir desviaciones de los planes y el cumplimiento de los objetivos deseados. Ejemplos de esta fuente de control son las reglas, políticas, normas, presupuestos, y auditorías.
- **El control grupal** se refiere a las reglas, normas, valores que comparten los miembros de un grupo y mantienen mediante premios y castigos. Ejemplos de esta fuente de control son retirar voz y voto a un miembro del grupo, elegirlo representante ante otros grupos, etc.
- **El autocontrol individual**⁶⁶ consiste en los mecanismos orientadores que operan en un individuo o persona, ya sea en forma consciente o inconscientemente. La llamada ética profesional constituye un punto de partida muy importante para el autocontrol individual.

En resumen, el control organizacional permite la supervisión y comparación de los resultados obtenidos contra los resultados esperados originalmente, asegurando que la acción dirigida se esté llevando a cabo de acuerdo con los planes de la organización y dentro de los límites de la estructura organizacional misma.

2.3.4. MOTIVACIÓN.

En la actualidad, la motivación es un elemento importante en la administración de personal, por lo que conocerla y manejarla es un imperativo para los directivos del futuro, encargados de formar una cultura organizacional sólida y confiable. Su estudio ayuda a entender lo que impulsa a las personas para iniciar una acción, que es lo que influye en ellas para desarrollarla y la razón por la cual persisten en ella para llevarla cabo.

Jerald Greenberg y Robert A. Baron definen la motivación como *“un conjunto de procesos que activan, dirigen y mantienen la conducta humana hacia el logro de alguna meta”*.⁶⁷ Dentro del contexto organizacional, la motivación tiene que ver con el deseo de hacer el esfuerzo para alcanzar las metas comunes, sin dejar de lado, también, la oportunidad de satisfacer algunas necesidades individuales. Esta acepción incluye la posibilidad de que las personas satisfagan parte de sus necesidades colaborando con otros en un grupo, en el que cada miembro aporta algo y depende de los demás para satisfacer sus aspiraciones.

⁶⁶ Hellriegel, Don. Slocum, John W. Op cit. pp. 268-269.

⁶⁷ Hernández González, Marisela. **Motivación Animal y Humana**. Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. México. 2002. p. 262.

En cualquier caso, el trabajo de los directivos es fomentar la motivación y hacer que cada persona se sienta estimada y trabaje con quienes prefiere colaborar para explotar al máximo sus capacidades hacia el logro de las metas organizacionales. Algunas de las acciones para activar la motivación en las personas son:

- **Hacer interesante el trabajo.** Es tarea del directivo hacer un esfuerzo para que el trabajo no se vuelva monótono y aburrido y les abra a los empleados oportunidades de una satisfacción intrínseca, es decir, una experiencia placentera por hacer el trabajo mismo. Esto es, el gusto de terminar el trabajo, el sentimiento de culminar una realización, vencer desafíos, etc.
- **Proporcionar objetivos claros de desempeño.** El directivo tiene que asegurarse de que los empleados entiendan con toda claridad lo que se espera de ellos, ello incluye establecer metas concretas, específicas y estimulantes para la realización de las actividades.
- **Apoyar los esfuerzos de los empleados.** Una labor muy importante de los directivos es brindar el apoyo necesario a sus empleados para la realización de sus actividades, a través de recursos intangibles como la confianza y darles aliento, pero también de maneras tangibles como escuchar sus necesidades, capacitarlos, etc.
- **Ofrecer retroalimentación precisa y oportuna.** Un buen directivo debe ser un guía para sus empleados, debe proporcionar una retroalimentación favorable como desfavorable sobre su progreso y desempeño.
- **Recompensar el desempeño.** Es fundamental que a un rendimiento adecuado le corresponda una recompensa apropiada, que va desde una remuneración económica hasta la asignación de tareas preferidas o algún tipo de reconocimiento formal.

Los estudiosos de la administración quizá no coincidan en cuanto a cuáles son las cosas que motivan a las personas o cuáles son los efectos que las condiciones de trabajo tienen en sus actividades, pero al menos todos coinciden en que una organización debe atraer a las personas y fomentar que permanezcan en ella, permitirles que desempeñen tareas para las cuales han sido contratadas, y estimularlas para que vayan más allá de un desempeño rutinario y se vuelvan creativas e innovadoras en su trabajo.

Por lo tanto, para que una organización sea efectiva debe atender los retos relacionados con la motivación, que implica despertar en las personas el deseo de ser miembros productivos de la organización.

2.3.5. MANEJO DE CONFLICTOS Y NEGOCIACIÓN.

En los últimos años, el manejo de conflictos se ha considerado como una de las habilidades principales que un directivo debe desarrollar para una dirección efectiva. Saber prever, neutralizar, minimizar y resolver conflictos es una competencia gerencial necesaria en la negociación y la articulación de alianzas efectivas, para lograr el equilibrio organizacional entre los grupos de trabajo y el cumplimiento de las metas organizacionales.

Un conflicto, según Idalberto Chiavenato, *“significa la existencia de ideas, sentimientos, actitudes o intereses antagónicos y enfrentados que pueden chocar en una organización”*.⁶⁸ *“Siempre que se hable de acuerdo, aprobación, coordinación, resolución, unidad, consentimiento, consistencia, armonía, se debe recordar que esas palabras presuponen la existencia o la inminencia de sus opuestos como desacuerdo, desaprobación, disensión, disentimiento, incongruencia, discordancia, inconsistencia, oposición, lo que significa conflicto”*.⁶⁹ **En otras palabras, los conflictos no son más que el resultado de las diferencias individuales que provocan que las personas perciban las cosas y los hechos de manera diferente, de acuerdo con sus propios paradigmas y escalas de valores, que de una u otra forma generan actitudes y conductas contrapuestas.**

Los conflictos están directamente relacionados con el clima organizacional y aparecen cuando éste no satisface las necesidades de las personas, lo cual puede constituir un problema para cualquier organización en términos de productividad; pero también, los conflictos significan la oportunidad para mejorar las relaciones personales y generar una dinámica más creativa y productiva al interior de la organización.

De acuerdo al papel que desempeñan los conflictos al interior de las organizaciones, existen tres enfoques distintos que vale la pena resaltar. *“Uno afirma que debemos evitar los conflictos, pues indican un mal funcionamiento de la organización. A eso lo denominamos **enfoque tradicional del conflicto**. El segundo, es decir, el **enfoque de las relaciones humanas del conflicto**, dice que, en cualquier organización, los conflictos surgen como algo natural e inevitable y que no necesariamente son malos, sino que tienen potencial para convertirse en una fuerza positiva en la*

⁶⁸ Chiavenato, Idalberto. Op cit. p. 274.

⁶⁹ Zapata Domínguez, Álvaro; Murillo Vargas, Guillermo; Martínez Crespo, Jenny. **Organización y Management**. Programa Editorial Universidad del Valle. Colombia. 2006. p. 76.

organización. El tercer enfoque, el más reciente, propone que el conflicto no sólo puede ser una fuerza positiva en la organización, sino que cierta cantidad de conflicto es absolutamente necesaria para que ésta, o algunas de las unidades que la componen, se desempeñen en forma eficaz. Hemos llamado a esta tercera perspectiva **enfoque del conflicto interactuante**.⁷⁰

El enfoque interactuante no propone que todos los conflictos sean buenos. Por el contrario, sostiene que la existencia de algunos conflictos puede apoyar en el cumplimiento de las metas organizacionales, son los llamados **conflictos funcionales**. Mientras que los denominados **conflictos disfuncionales**, son aquéllos que impiden que la organización alcance y cumpla sus metas. Entre las ventajas que se pueden señalar de los conflictos, por mencionar algunas, se encuentran las siguientes:

- Los conflictos permiten que se liberen presiones, lo que ocasiona que se hagan evidentes los problemas más ocultos.
- Los conflictos estimulan a los individuos a ser creativos y a buscar métodos adecuados que generen resultados de mayor satisfacción, al mismo tiempo que los impulsa a innovar y probar nuevas ideas.
- Los conflictos ayudan a los involucrados a lograr un mejor conocimiento de los demás y también de sí mismos.

Por lo anterior, es necesario aclarar que los conflictos no son problemáticos por sí mismos, sino que los problemas son interpretados de manera distinta por cada persona de acuerdo con su cultura y contexto. Esto es, que los conflictos no pueden tener una existencia separada de la gente que interviene en ellos, por lo que la definición de un problema variará de acuerdo a la perspectiva de los que intervienen en el desarrollo de ciertas funciones y actividades dentro de la organización. Así por ejemplo, una situación que parezca problemática para una parte, podrá no tener sentido o no será problema en absoluto para otra área. Por tanto, cuando existe un conflicto no se puede asegurar que se encuentre perfectamente definido, es decir, la causa original pocas veces es lo aparente, por lo que es conveniente que se analice la información con la que se cuenta para poder explicar por qué existe el conflicto, para esto es necesario iniciar con la clasificación de los conflictos:

⁷⁰ Robbins, Stephen P.; De Cenzo, David A. **Fundamento de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones**. Pearson Educación. 3ra Edición. México. 2002. p. 394.

2. Las Habilidades Directivas

Los conflictos se pueden clasificar en:

- **Conflictos interpersonales.** Son aquéllos que surgen entre dos personas por causas como cambios organizacionales, deficiencias en la comunicación, choques de personalidad, diferencias en las escalas de valores, amenazas del status o puntos de vista contrarios, etc.
- **Conflictos intergrupales.** Son los que se presentan entre dos o más grupos de personas y se caracterizan porque una de las partes pretende disminuir la fuerza de la otra, adquirir poder y mejorar su imagen. Tienen su origen en diferentes puntos de vista, fidelidad al grupo o a su líder, rivalidad entre líderes, deshonestidad, disparidad de criterios al interior de los grupos, etc.
- **Conflictos a nivel individual.** Surgen cuando las necesidades del individuo chocan con las necesidades o decisiones de la organización, esto se ve reflejado en la frustración y en el conflicto de intereses y roles.
- **Conflictos a nivel organizacional.** Tienen su origen cuando se pretende reorganizar la estructura, reasignar cargas de trabajo, reubicar a los miembros de la organización, distribuir recursos, y establecer jerarquías sin asignar competencias y capacidades de quienes van a ejercer estos cargos.

Está claro que para casi cualquier persona los conflictos son sinónimo de deterioro de la cooperación y el trabajo en equipo, ya que tienden a generar un clima de desconfianza que afecta o impide la coordinación de esfuerzos, y del deterioro de la autoestima y la motivación, lo que se traduce en afectación del desempeño y la productividad.

La manera de abordar y dar solución a los conflictos dependerá de la forma en que se identifique la fuente del mismo, antes de decidir cómo resolverlo, el método, técnica y táctica a utilizar en la resolución de problemas. Una de las técnicas más efectivas para la resolución de conflictos es la negociación. Según Mauro Rodríguez, en su obra *Manejo de Conflictos*, un conflicto será negociable en la medida en que ambas partes, de preferencia, o al menos una de ellas, tenga la habilidad suficiente para entablar un diálogo abierto y franco, y mantenerlo a lo largo de todo el proceso, de no ser así resultará una polémica sin solución, ineficiente, frustrante y lamentable.

LA NEGOCIACIÓN.

El conflicto es una realidad ineludible y un elemento dinámico en la vida cotidiana y en el desarrollo de toda organización. Un conflicto abordado positivamente puede significar una conciliación entre las partes, con la posibilidad de explotar y encontrar formas distintas de solución a los problemas. Mientras que un conflicto manejado negativamente, implica una lucha de posiciones donde, en forma inherente, hay debilitamiento y desgaste para las partes involucradas.

No obstante, como ya se ha comentado anteriormente, un conflicto no necesariamente significa lucha o antagonismo, por el contrario, se trata simplemente de un área de discordia y desacuerdo, siendo éste la razón de ser de una negociación.

Las formas de resolver un conflicto son diversas y, de entre ellas, la más efectiva es la negociación. La negociación es *“el proceso en el cual dos o más partes, con cierto grado de poder, con intereses comunes y en conflicto, se reúnen para proponer y discutir propuestas explícitas con el objetivo de llegar a un acuerdo”*.⁷¹

Según Jairo Amaya, la negociación es una ampliación del entendimiento basada en las relaciones y el poder, de la cual destacan dos puntos importantes a destacar:

- Es un proceso, es decir, implica un estudio, una planificación previa, un desarrollo, y conclusiones finales.
- Sólo existe cuando hay interés por llegar a un acuerdo.

La finalidad de toda negociación es desaparecer las diferencias producidas por las opiniones contrapuestas y llegar a una solución justa, en la que se tengan en cuenta los intereses y las diversas posturas de cada una de la partes en conflicto.

Los elementos de una negociación son:

- a. “Intereses:** *Las partes en confrontación defienden unos intereses; éstos pueden ser propios o actuar como portavoces de los de un grupo.*
- b. Voluntariedad:** *Los protagonistas se encuentran de forma voluntaria para resolver las diferencias.*

⁷¹ Amaya Amaya, Jairo. **Negociación: Arte & Técnica**. PubliArte. Colombia. 2007. p. 8.

- c. **Relación social:** *La relación social establecida entre las partes supone unos intereses comunes y otros discrepantes.*

- d. **Relación de poder:** *Hay una relación de poder entre los protagonistas, en la que el poder de una parte no prevalece considerablemente sobre la otra. La negociación no tiene sentido cuando una de las partes cuenta con un poder de negociación muy superior al de la otra.*

- e. **Finalidades:** *La finalidad es influir sobre la percepción y evaluación que la otra parte hace de la situación, mediante amenazas, concesiones o promesas”⁷².*

Por último, las fases que se debe seguir en el proceso de solución de conflictos son:

1. **Definición del asunto:** El primer paso de la negociación consiste en definir lo que se quiere hacer y la participación que se espera de alguna persona, grupo u organización.

Este paso comprende tres etapas:

- Establecer una orientación y objetivo general a lograr.

 - Realizar un análisis causal sobre el origen del conflicto o las posibilidades que ofrece la situación.

 - Recolección de la información pertinente, como aspecto fundamental del manejo técnico de cualquier problema.
2. **Establecimiento de objetivos específicos.**

 3. **Definición de un plan de acción, tomando como elemento fundamental la previsión de la conducta de la otra parte.**

 4. **El diálogo para la creación de un clima adecuado.**

 5. **Evaluación de resultados parciales, donde se arme un mapeo de los resultados y procesos parciales de la negociación.**

⁷² Amaya Amaya, Jairo. Op cit. p. 15.

6. **Plan de acción correctivo, con la consideración de nuevas opciones y una redefinición de objetivos.**
7. **Solución, como el resultado de la toma de decisiones.**
8. **Establecer las bases para nuevas negociaciones.**

2.3.6. INTELIGENCIA EMOCIONAL.

El término inteligencia emocional fue utilizado por primera vez en 1990 por los psicólogos norteamericanos Peter Salovey y John Mayer, para referirse a la habilidad para atender y percibir los sentimientos de forma apropiada y precisa, la capacidad para asimilarlos y comprenderlos de manera adecuada y la destreza para regular y modificar el propio estado de ánimo y el de los demás. Estos autores, identificaron cuatro componentes o habilidades básicas de la inteligencia emocional:

1. **Percepción y expresión emocional:** Es la capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
2. **Facilitación emocional:** Es la capacidad de poder experimentar o de generar a voluntad, determinados sentimientos que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otras personas.
3. **Comprensión emocional:** Es la capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva.
4. **Regulación emocional:** Es la capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.

Posteriormente en 1995, Daniel Goleman popularizó el término a través de su obra *La Inteligencia Emocional* y en su libro *La Práctica de la Inteligencia Emocional*, la definió como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”.⁷³ Este autor, planteó la tesis de que la inteligencia emocional se podía organizar en torno a cinco capacidades, a saber:

⁷³ Goleman, Daniel. *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós. México. 1999. p. 430.

2. Las Habilidades Directivas

- **Autoconocimiento o autoconciencia:** Se refiere al conocimiento de las propias emociones y de cómo afectan al individuo, es decir, la manera en que el estado de ánimo personal influye en el comportamiento individual.
- **Autorregulación:** Se refiere al control de los impulsos, de las ansiedades, de las gratificaciones y la regulación de los estados de ánimo.
- **Automotivación:** Es digerir las emociones hacia un objetivo para permitir mantener la motivación y fijar la atención en las metas, en lugar de los obstáculos.
- **Empatía:** Es saber interpretar las señales que los demás emiten de forma inconsciente y que a menudo son no verbales. En otras palabras, es reconocer las emociones ajenas, aquello que los demás sienten y que se puede transmitir por la expresión de la cara, por un gesto, por una mala contestación; ayuda al individuo a establecer lazos más reales y duraderos con las personas de su entorno.
- **Habilidades sociales:** Son las habilidades para relacionarse adecuadamente con las emociones ajenas y son aquellas que subyacen a la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal.

Según Goleman, la inteligencia emocional es sinónimo de carácter y personalidad, que se concretan en las cinco habilidades emocionales y sociales arriba mencionadas, y que tienen su traducción en conductas manifiestas, tanto a nivel de pensamientos, reacciones fisiológicas y conductas observables, aprendidas y aprendibles, y cuyo fundamento biológico explica en gran medida su importancia y funcionamiento.

En otras palabras, la inteligencia emocional es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales de uno mismo y de los demás. Permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal.

COEFICIENTE INTELECTUAL E INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Para muchos científicos sociales y estudiosos del campo de la psicología, la inteligencia es un concepto muy amplio que implica la capacidad del individuo para llevar a término exitosamente una empresa, esto incluye la aplicación de la inteligencia cognoscitiva y la inteligencia emocional. La inteligencia cognoscitiva se compone de facultades como la atención, la memoria, el lenguaje, la abstracción, etc., mientras que la inteligencia emocional, como ya se ha visto, incluye elementos sociales y emocionales.

A manera de ejemplo, se puede decir que una persona con un alto coeficiente intelectual es más analítica y lógica, acumula datos, requiere tiempo y calma para tomar decisiones, sopesa la información, examina, es numérica, tiende a ser fría y calculadora en sus apreciaciones y utiliza más el hemisferio izquierdo de su cerebro. En cambio una persona con una alta inteligencia emocional se relaciona con facilidad, gusta de ideas nuevas, decide a partir de intentos y errores, es rápida, espontánea, tiende a ser impaciente e imprecisa, cree en sus sensaciones, es cálida y utiliza más el hemisferio derecho de su cerebro. A simple vista, pareciera que la inteligencia cognoscitiva y la inteligencia emocional son habilidades distintas; sin embargo, en la práctica son capacidades complementarias.

Daniel Goleman señala en su libro *La Inteligencia Emocional* que ambos tipos de inteligencia son importantes. Sin embargo, en la actualidad el coeficiente intelectual contribuye, en el mejor de los casos, al 20% de los factores que determinan el éxito en la vida de los individuos, dejando el 80% para las aptitudes emocionales. Esta afirmación, la refuerza al mencionar dentro de su obra *La Inteligencia Emocional en la Empresa*, que *“las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se juzga según normas nuevas: ya no importa sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás”*.⁷⁴ Si se da por aceptada esta máxima, hoy en día, la inteligencia emocional tiene mayor peso sobre la inteligencia cognoscitiva, más no son opuestas.

Por lo anterior, ahora para encontrar un empleo los individuos tendrán que competir con una serie de personas que quizás posean sus mismas capacidades intelectuales y experiencias similares, pero según los criterios actuales de selección de personal, el más apto será aquél que pueda establecer relaciones positivas y armónicas consigo mismo y con los demás, y posea el autocontrol sobre sus emociones, lo que se traduce en una persona emocionalmente más inteligente. Por ello, un directivo que desarrolle las habilidades prácticas de la inteligencia emocional, tendrá más

⁷⁴ Goleman, Daniel. **La Inteligencia Emocional en la Empresa**. Javier Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina. 1999.

2. Las Habilidades Directivas

posibilidades de lograr el éxito que uno que sólo se concentre en la capacidad intelectual y la preparación técnica.

La inteligencia emocional no sólo se trata de una panacea, sino de un nuevo descubrimiento que refleja con precisión que las aptitudes humanas son la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral, muy especialmente al liderazgo. Las diferencias claves entre el coeficiente intelectual y la inteligencia emocional son, que mientras el primero es determinado genéticamente, la segunda puede aprenderse y cultivarse.

En cualquier caso, la inteligencia emocional se puede desarrollar mediante talleres, entrenamiento y capacitación. Es por esto que un directivo eficaz debe aprender a vincularse mejor con sus emociones propias y reconocer las emociones de los demás, para poder ser más efectivo en el desarrollo de sus actividades como líder, teniendo las actitudes y comportamientos adecuados para cada situación.

2.4. HABILIDADES GRUPALES.

2.4.1. EL EMPOWERMENT.

El *Empowerment* es una herramienta de calidad total que en los modelos de mejora continua y reingeniería de las organizaciones, fortalece los procesos que llevan a las organizaciones a su desarrollo a través del empoderamiento, es decir, la delegación de poder y autoridad para los subordinados.

*“Etimológicamente, el término inglés empowerment significa facultar, habilitar, autorizar. Se entiende por empowerment a la creación de un ambiente organizacional en el cual se espera que los individuos de todos los niveles ejerciten el poder que sea necesario para superar las barreras y lograr un mejor rendimiento, reciban o no una autoridad explícita”.*⁷⁵

Como una herramienta estratégica, el *empowerment* fortalece el quehacer del liderazgo para el trabajo en equipo y permite que la calidad total se convierta en un sistema funcional. **En otras palabras, se puede decir que es un proceso por medio del cual se pueden maximizar las competencias del factor humano.**

En este proceso se suele trabajar en grupos que comparten el liderazgo y las tareas administrativas, en donde los colaboradores poseen facultades para evaluar, mejorar la calidad de

⁷⁵ Manes, Juan Manuel. **Gestión Estratégica para Instituciones Educativas**. Ediciones Granica. 2da edición, Buenos Aires, Argentina. 2005, p. 67.

su desempeño y del proceso de información, además de proporcionar ideas para las estrategias de crecimiento de la organización.

El *empowerment* ocurre cuando la dirección proporciona a los empleados toda la información, conocimiento y recursos requeridos para desempeñarse en las tareas asignadas y les permite ejecutarlas en la forma que sea necesaria para lograr los resultados deseados, siempre y cuando se ajusten a los valores y filosofía institucional. Este proceso requiere de un liderazgo eficaz que oriente a las personas en el sentido correcto, situación que se refleja a través del aporte de ideas para la ejecución de los objetivos trazados.

Según William Byham y Jeff Cox, para implementar el *empowerment* en una organización se necesitan los elementos siguientes:

- a) *“Entendimiento del significado del empowerment y la decisión de implementarlo.*
- b) *Una visión compartida y aceptada, en base a valores e ideario que guíen la toma de decisiones.*
- c) *Sistemas de perfiles directivos... que brinden un claro entendimiento de las responsabilidades del trabajo y los métodos para medir logros en base a objetivos.*
- d) *Tareas diseñadas para facultar la toma de decisiones y la responsabilidad que de ella surja.*
- e) *Comunicación efectiva sobre planes, logros y fracasos, hacia arriba y hacia abajo.*
- f) *Sistemas de recompensas y reconocimientos que cultiven el sentido de la pertenencia y la autoestima de los colaboradores.*
- g) *Sistemas de promoción y selección del personal y los líderes adecuados a cada institución.*
- h) *Cambio de determinados sistemas que perjudican el empowerment.*
- i) *Fortalecimiento del liderazgo directivo.*
- j) *Habilidades técnicas y laborales del personal.*
- k) *Habilidades interpersonales y capacidad para la resolución de problemas.*

l) *Organización y grupos de apoyo efectivos.*

m) *Equipos de trabajo integrados con espacios propios*".⁷⁶

Todas estas condiciones deben ser institucionalizadas como mecanismo formal para su implementación efectiva, puesto que no es posible su aplicación hasta que no se abandonen los modelos conductistas, el paternalismo, los climas de temor y tensión sostenidos por directivos inseguros y carentes de liderazgo para transformar a sus organizaciones.

La aplicación del empowerment construye organizaciones de alto desempeño, moviliza el potencial latente de la gente y enfrenta los retos de la competitividad, además de que desplaza el "poder de la posición" hacia el "poder de la gente", en el cual, a todos los colaboradores se les dan roles de liderazgo de manera que puedan contribuir con lo mejor de sus capacidades.

De esta manera, el liderazgo junto con la responsabilidad y el cumplimiento se distribuyen por toda la organización, lo que se traduce en una cultura más participativa, creativa y sensible. Todo esto va equiparado con una estructura más plana y flexible, constituida por equipos de liderazgo interactuantes y ligados por el conocimiento y por la redes de comunicación.

En suma, el *empowerment* moviliza a los individuos y a los equipos de trabajo no sólo para ejecutar órdenes, sino también para innovar y mejorar los productos, servicios y programas, pero también permite a los directivos de las organizaciones concentrarse en necesidades más amplias, como la formulación de nuevas visiones, la determinación de estrategias y prioridades y el entrenamiento de equipos de configuración de una cultura que sustente la excelencia.

2.4.2. EL TRABAJO EN EQUIPO.

Una de las habilidades que no debe faltar en cualquier directivo es la capacidad de manejar equipos de trabajo y conducirlos con eficiencia y eficacia hacia el logro de las metas organizacionales.

Antes de continuar con este tema, es necesario primero hacer la diferencia entre los conceptos de grupo de trabajo y trabajo en equipo; que si bien parecen palabras sinónimas, tienen significados diferentes. Así por ejemplo, un grupo de individuos que laboran juntos, no necesariamente constituye un equipo de trabajo, toda vez que un grupo se entiende como un conjunto de personas

⁷⁶ Manes, Juan Manuel. Op cit. pp. 68-69.

con el propósito de alcanzar metas personales. Al respecto, Stephen P. Robbins, señala que un grupo es la asociación de *“dos o más individuos relacionados e interdependientes que se reúnen para alcanzar objetivos particulares..., actúan para compartir información y tomar decisiones para que sus miembros se ayuden a desempeñarse en su área respectiva de responsabilidad..., y no tienen la necesidad ni la oportunidad de participar en labores colectivas que requieren esfuerzos conjuntos. Así, su desempeño no es sino la suma de la contribución de cada miembro”*.⁷⁷

Por otra parte, un equipo de trabajo “es una unidad compuesta por un número de personas indeterminadas que se organizan para la realización de una determinada tarea y relacionadas entre sí, que como consecuencia de esta relación interactúan dentro del mismo equipo para alcanzar los objetivos que se han propuesto alcanzar, reconociendo que se necesitan las unas a las otras para dicho cumplimiento y reconociéndose con identidad propia como equipo respondiendo en su conjunto del trabajo realizado”.⁷⁸

Esta diferencia entre lo que es un grupo y un equipo de trabajo establece un reto para los directivos al mando de una organización, y este reto, es el de transformar a los grupos bajo su responsabilidad, en auténticos equipos de trabajo para adquirir una ventaja competitiva de gran valor frente a sus competidores, inmersos en un entorno globalizado y altamente cambiante.

La causa por la cual los equipos de trabajo son más valiosos que los grupos, deriva del hecho de que los equipos superan en desempeño a las personas. Entre las ventajas de contar con equipos de trabajo en lugar de grupos, se encuentran las siguientes:

1. Objetivo común y tareas aceptadas.

Un equipo de trabajo dedica tiempo a clarificar, mediante una discusión libre, los objetivos comunes del mismo, con el fin de que sean formulados y aceptados por sus miembros, de tal manera que éstos se comprometan en su consecución. Así mismo la definición de las tareas para la obtención de los objetivos comunes, permite al equipo desarrollar todas las actividades definidas, sin menoscabo de la jerarquía, preparación y cualidades personales de cada uno de sus miembros.

⁷⁷ Robbins, Stephen P. **Fundamentos de Comportamiento Organizacional**. Prentice-Hall Hispanoamerica. 5ta edición, México. p. 121.

⁷⁸ **Coordinación de Equipos de Trabajo**. Publicaciones Vértice. España. 2008. p. 4.

2. Número reducido de participantes.

Un equipo de trabajo, por regla general, está constituido por un pequeño número de participantes toda vez que entre más participantes, se puede correr el riesgo de que el equipo se vuelva complejo en su estructura, dificulte la consecución de los objetivos e inhiba la intervención y participación de sus miembros.

3. Organización.

La organización de un equipo de trabajo es variable según el contexto de sus objetivos y el tipo de tarea por desarrollar, los cuales determinan: la distribución del trabajo a través de funciones que los miembros intercambian con facilidad, el manejo de la información para la toma de decisiones por medio de redes abiertas de comunicación con una dirección grupal, el ejercicio de la autoridad con un liderazgo situacional que se apoye en el conocimiento técnico, especializado y tecnológico, y el soporte administrativo requerido por el equipo a través del establecimiento de procedimientos flexibles.

4. Compromiso personal.

El compromiso personal es la disposición física y emocional del individuo para crear y mantener el espíritu del equipo, brindándole sus conocimientos, experiencias y sobre todo su esfuerzo.

5. Límites y disciplina.

La colaboración requerida en el equipo de trabajo, demanda que sus miembros sean capaces de superar las barreras del conflicto entre intereses individuales y grupales, mediante la aceptación de límites muy claros y disciplina, establecida por reglamentos y políticas de las organizaciones.

6. Presencia de un vínculo interpersonal.

En un equipo de trabajo existe un conjunto de vínculos cuyas relaciones interpersonales juegan un papel fundamental, ya que las personas se encuentran ligadas por una conciencia muy clara de pertenencia y por cierta cultura común. Estos vínculos interpersonales son producto de la combinación de relaciones

formales adecuadas a las tareas y relaciones informales implícitas en un clima de respeto y confianza.

7. Convergencia de esfuerzos.

Un equipo de trabajo está definido por la multidisciplinariedad de sus integrantes, es decir, por la integración de profesionales de distintas ramas del conocimiento, comprometidos en realizar un objetivo y que buscan complementarse, dependiendo unos de otros.

Finalmente se puede comentar que la formación de equipos de trabajo constituye una alternativa viable para afrontar las nuevas condiciones internas y externas que están viviendo las organizaciones. Además de que los beneficios de los equipos de trabajo implican el desarrollo de habilidades en los participantes, esfuerzos sostenidos de integración por parte de las organizaciones, cambios en las actitudes de las personas con posiciones de poder, transformaciones en la estructura orgánica, optimización del tiempo, mejor manejo de los recursos y mayor eficiencia y eficacia en el servicio y atención brindados.

3. ESTUDIO DE CASO.

3.1 CONSIDERACIONES PREVIAS.

La última parte de esta investigación está dedicada a la presentación de un estudio de caso de reingeniería de procesos y se relata como a la luz de nuevas ideas, técnicas, metodologías y a los conceptos explicados a lo largo de los dos anteriores capítulos, pero sobretudo al desarrollo y aplicación de habilidades directivas, se reinventó el procedimiento operativo del Departamento de Recursos Materiales de la Dirección de Administración de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República.

Este estudio de caso tiene lugar durante los dos últimos años de gobierno del sexenio del expresidente, Felipe Calderón Hinojosa (2006 - 2012), quien se comprometió, como parte de las acciones de su gobierno, no menos destacadas, a desarrollar en todas las dependencias y entidades de la administración pública federal, una administración enfocada a la eficacia y la transparencia.

Bajo este precepto y hasta la actualidad, la Presidencia de la República desarrolla sus actividades en un ambiente de oportunidad, eficiencia y transparencia, congruente con sus funciones y facultades para servir de apoyo directo al Presidente de la República. Asimismo, asume el compromiso de mejorar sus servicios, a través de la mejora continua de sus procesos administrativos, y transparentar el ejercicio de sus funciones, imprimiendo un estilo propio de trabajo y configurando sus actividades y procesos de conformidad a los requerimientos de asesoría, apoyo técnico y coordinación del Presidente de la República en turno, a efectos de lograr incrementos significativos en el desarrollo de sus atribuciones, en un marco de promoción y garantía de la transparencia, la rendición de cuentas, y el acceso a la información.

Sin embargo, y como se verá a lo largo de este capítulo de la investigación, la Presidencia de la República no cuenta con manuales de organización, procedimientos y de servicios, ni sistemas de gestión y de calidad para establecer lineamientos y mecanismos para realizar en forma coherente y estructurada la prestación de sus servicios como la haría cualquier otra organización, por cuestiones de seguridad nacional e incertidumbre política, esto, en virtud de que cada Presidente configura la organización imprimiéndole un estilo propio, correspondiente a sus requerimientos de asesoría, apoyo técnico y coordinación para la conducción de la Administración Pública Federal, en apego a las leyes, decretos, reglamentos y demás disposiciones legales.

Es por lo anterior que quienes desempeñan un encargo público en la Presidencia de la República tienen dos opciones, en voz del autor: ejercer el cargo hasta el final de sus funciones, tratando de

3. Estudio de Caso

hacer el trabajo lo mejor posible, o bien, ser partícipes del cambio y convertirse en visionarios, narradores de historias y agentes de cambio y servidores, como se relatará a continuación.

Como servidor público, profesionista y ciudadano el autor se da a la tarea de preguntarse ¿por qué se hacen lo que se hace? y ¿por qué se hace como se hace? y a partir de ahí tomar decisiones y realizar acciones para mejorar e implementar cambios en la manera de trabajar, considerando los riesgos que implican los cambios radicales en un ambiente incierto y en una Administración Pública que aún sigue siendo burocrática en sus procesos y servicios.

El estudio de caso que aquí se propone para su análisis y revisión es un caso exitoso de la necesidad de reinventar el procedimiento operativo del Departamento de Recursos Materiales de la Dirección de Administración de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República, durante la administración de 2006 - 2012, ocurrido en el año de 2010 y puesto en marcha en el año de 2011, en la *“Solicitud y Aprovisionamiento de Bienes de Consumo a las Áreas de la Secretaría Particular”*, procedimiento que a lo largo de dos sexenios había operado de la misma manera en que fue diseñado, sin mejorar los vicios y paradigmas que sólo un cambio radical le podía imprimir.

Mejorar este procedimiento fue un reto para el Departamento de Recursos Materiales y no se había realizado por la falta de interés de los mandos superiores y por la carencia de las herramientas tecnológicas necesarias para implementarlo. No fue sino con el desarrollo y adquisición de habilidades directivas que se adquirieron las herramientas necesarias para enfrentar este reto y echarlo a andar con los riesgos que ello implicaba. Se tenían las ideas, pero faltaba lo fundamental: *el liderazgo*.

3.1.1. ANTECEDENTES DE LA SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA.

La Presidencia de la República tuvo su origen en la Constitución Federal del 04 de octubre de 1824, en la cual se dispuso la colaboración de empleados públicos para atender el servicio de las oficinas de asesoría, apoyo técnico y coordinación del titular del ejecutivo federal, entre ellos, la figura del Secretario Particular del Presidente de la República.

A partir de 1930, las oficinas de asesoría, apoyo técnico y coordinación adscritas a la Presidencia de la República iniciaron un proceso de institucionalización y especialización. Específicamente, la Secretaría Particular de la Presidencia se inició como unidad de carácter institucional en 1937, durante la administración del Presidente Lázaro Cárdenas del Río (1934-1940).

Durante esos años, la Secretaría Particular de la Presidencia se ocupaba de recibir y despachar la correspondencia oficial y privada del Presidente de la República, atender las solicitudes y quejas enviadas al ejecutivo federal, controlar la agenda presidencial, programar audiencias, visitas, reuniones, recepciones, ceremonias y viajes, y recopilar cualquier tipo de información que el Presidente solicitase.

Para 1944, durante el mandato presidencial de Manuel Ávila Camacho (1940-1946), la Secretaría Particular de la Presidencia cambió de denominación a Secretaría de la Presidencia (ésta como una unidad administrativa de la Oficina de la Presidencia), conservando las características y funciones que se le habían encomendado hasta entonces, es decir, las de ayudar y apoyar al primer mandatario de la nación.

Posteriormente en 1946, el Presidente Miguel Alemán Valdés (1946-1952), retomó el nombre de Secretaría Particular de la Presidencia, para evitar su confusión con la Oficina de la Presidencia (nombre con el que se conoció desde entonces al conjunto de unidades administrativas que integraban a la Presidencia de la República), dotándola de atribuciones tales como el auxilio al primer mandatario en los asuntos y servicios que se estimaran pertinentes, el trámite de sus órdenes, debiendo darle cuenta de las peticiones verbales y escritas formuladas por los ciudadanos, y el acusamiento de las audiencias.

De igual forma, el Presidente Miguel Alemán Valdés creó dentro de la Secretaría Particular de la Presidencia una subunidad administrativa denominada Secretaría Privada, encargada de despachar los asuntos estrictamente personales del Presidente.

Al inicio de la administración del Presidente Adolfo López Mateos (1958-1964), surge lo que puede considerarse el origen jurídico y formal de lo que actualmente constituye la Presidencia de la República, con la creación de la Secretaría de la Presidencia (ésta como una secretaria de estado) dentro del marco de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, publicada en el Diario Oficial de la Federación, el 24 de diciembre de 1958, desapareciendo la Secretaría Particular de la Presidencia y demás oficinas de asesoría, apoyo técnico y coordinación, retomando la Secretaría de la Presidencia las funciones que éstas venían desempeñando.

La Secretaría de la Presidencia desempeñó las funciones de planeación, coordinación, inversión pública y el estudio de las modificaciones que deberían hacerse a la administración pública federal. También le correspondió estudiar y dar forma a los acuerdos presidenciales para su debida ejecución, registrar las leyes y decretos, y los acuerdos y resoluciones del Presidente de la República.

3. Estudio de Caso

Igualmente, es importante resaltar que las funciones de la desaparecida Secretaría Particular de la Presidencia fueron adsorbidas por la institucionalización de la Secretaría Privada, como unidad administrativa de la Secretaría de la Presidencia, aunque es conveniente aclarar que generalmente se les llamo en este período secretarios particulares a los individuos que formalmente fueron Secretarios Privados.

Durante el sexenio del Presidente Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970), la Secretaría de la Presidencia se ocupó de estudiar y dar forma a los acuerdos presidenciales, recabar información para la elaboración del plan general del gasto público e inversiones del Poder Ejecutivo Federal, planear obras, sistemas y aprovechamiento de los mismos, proyectar el fomento y desarrollo de las regiones y localidades señaladas por el Presidente, coordinar los programas de inversión de los diversos órganos de la administración pública federal, planear y vigilar la inversión pública y la de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal y, finalmente, registrar las leyes y decretos promulgados por el ejecutivo federal.

A finales del sexenio del Presidente Díaz Ordaz, la Secretaría de la Presidencia estaba integrada por las unidades administrativas de la Secretaría Privada, el Estado Mayor Presidencial, la Dirección General de Administración y la Dirección General de Difusión y Relaciones Públicas.

La Secretaría Privada, nombre con el que se le conoció a la Secretaría Particular de la Presidencia, se encargaba de tratar los asuntos privados del titular del ejecutivo federal, seleccionar y canalizar correspondencia y servir de conducto para las audiencias presidenciales.

En el período de 1970-1976, durante la administración de Luis Echeverría Álvarez, la Secretaría de la Presidencia de la República continuaba siendo tan reducida como lo había sido en el sexenio inmediato anterior. Se integraba únicamente por la Secretaría Privada, el Estado Mayor Presidencial y la Dirección General de Administración, desapareciendo la Dirección General de Difusión y Relaciones Públicas, existente con el Presidente Gustavo Díaz Ordaz.

Por lo que respecta a la Secretaría Privada, ésta se encargaba de atender los asuntos y comisiones del Presidente, de canalizar al titular del ejecutivo federal los asuntos de los particulares y de servir de conducto para concertar las audiencias presidenciales.

Durante el gobierno del Presidente José López Portillo (1976-1982), con la promulgación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, el 29 de diciembre de 1976, se reformó la estructura administrativa del ejecutivo federal, dando lugar al establecimiento de las bases de organización de la administración pública federal centralizada y paraestatal.

Con el Presidente José López Portillo, la Secretaría Particular de la Presidencia se reinstaló para dar cumplimiento y trámite a todas las órdenes del ejecutivo federal, dar cuenta de las peticiones verbales y escritas que formulaban los ciudadanos, al igual que los asuntos que por razón oficial trataban los secretarios de estado y demás funcionarios, tramitar las audiencias con el Presidente, así como la remisión de los asuntos cuya naturaleza era competencia de la Secretaría Privada.

Es de señalar que durante ese período presidencial la Secretaría Particular de la Presidencia se incorporó como una más de las unidades administrativas que integraban la Presidencia de la República, nombre con el que se conoció a la Secretaría de la Presidencia.

Así mismo es de destacar que dado el tema principal de esta investigación, durante ese período se creó la Unidad de Coordinación General de Estudios Administrativos, mediante acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 3 de enero de 1977, dependiente de la Presidencia de la República, para estudiar, promover, coordinar y evaluar las modificaciones que se hicieron a la entonces Administración Pública, con motivo de la promulgación de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la cual estableció las bases de su organización y ordenanzas políticas generales de su funcionamiento para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales, que indudablemente incluyó el tema de habilidades gerenciales, a través de los programas de Reformas a los Sistemas de Administración y Desarrollo de Personal Público.

La Coordinación General de Estudios Administrativos desapareció mediante acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de enero de 1983. Las funciones que esta unidad desarrollaba fueron ejecutadas por cada Dependencia de la Administración Pública Federal.

Para el año de 1988, mediante Acuerdo Presidencial del 07 de diciembre se creó la Oficina de Coordinación de la Presidencia de la República a la que quedó adscrita la Secretaría Particular de la Presidencia.

Posteriormente, con motivo de efectuar adecuaciones tanto a la denominación de la Oficina de Coordinación de la Presidencia de la República, así como a su estructura, se creó la Oficina de la Presidencia de la República el 05 de junio de 1992, que se eliminó mediante acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 19 de diciembre de 1997.

El 04 de diciembre del año 2000, se reinstaló la Oficina Ejecutiva de la Presidencia de la República, y mediante reformas a los artículos 2 y 5 del diverso, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 13 de diciembre, el Secretario Particular del Presidente se encargó de la Secretaría Técnica con el objeto de coordinar y dar seguimiento a los acuerdos que se tomaban en

3. Estudio de Caso

las reuniones de secretarios de estado o demás servidores públicos federales con el titular del ejecutivo federal.

Es importante mencionar que con sustento en el transitorio tercero del *“Acuerdo por el que se establecen las Unidades Administrativas de Presidencia de la República”*, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 01 de agosto del 2003, las funciones que venía desempeñando la Coordinación General de Comunicación Social, que desapareció por virtud de dicho acuerdo, fueron ejercidas por la Secretaría Particular.

Consecutivamente, las funciones que ejercía la Secretaría Particular en materia de comunicación social son restituidas a la Coordinación General de Comunicación Social, que se creó por virtud del *“Acuerdo por el que se establecen las Unidades Administrativas de Presidencia de la República”*, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 13 de diciembre de 2004.

Para el año de 2006, mediante el *“Acuerdo por el que se crea la Oficina de la Presidencia de la República”*, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 04 de diciembre del mismo año, se creó la Oficina de la Presidencia de la República a la cual quedó adscrita la Secretaría Particular del Presidente de la República como una unidad administrativa con las funciones de organización, coordinación, colaboración, asesoría, apoyo técnico y despacho de los asuntos que le encomendara el Presidente de la República, y coordinada por el Jefe de la Oficina de la Presidencia de la República.

Por último, mediante el *“Acuerdo por el que se reestructuran las unidades administrativas de la Presidencia de la República”*, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 21 de enero de 2008, la Presidencia de la República quedó conformada por las unidades administrativas de la Oficina de la Presidencia de la República, la Secretaría Particular, y la Coordinación de Comunicación Social.

3.1.2. LA SECRETARÍA PARTICULAR DE LA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA.

De conformidad con el Artículo 8 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, el Presidente de la República contará con las unidades de asesoría, de apoyo técnico y de coordinación que el propio Ejecutivo Federal determine, de acuerdo con el presupuesto asignado a la Presidencia de la República.

Así mismo, según el *“Acuerdo por el que se reestructuran las unidades administrativas de la Presidencia de la República”*, publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 21 de enero de 2008, la Presidencia de la República contará con la Oficina de la Presidencia de la República, la

Secretaría Particular y la Coordinación de Comunicación Social como unidades de asesoría, apoyo técnico y de coordinación creadas para apoyar al Presidente de la República en el ejercicio de sus atribuciones y el despacho de los asuntos administrativos encomendados.

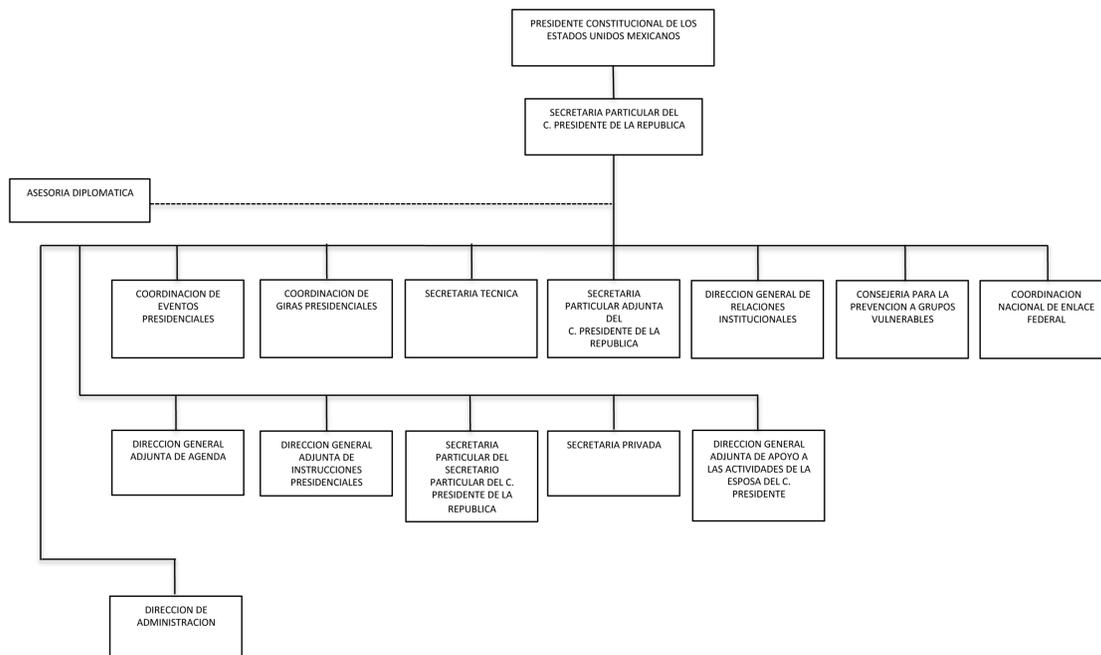
Por lo que respecta a la Secretaría Particular, ésta tiene la misión de organizar y facilitar las actividades del Presidente de la República, proporcionando relaciones eficaces e información estratégica entre el equipo de trabajo, sectores de la sociedad, instituciones y órganos de gobierno, para acercar el ejercicio del poder público a las expresiones ciudadanas.

Sus funciones son:

- I. *“Dar puntual seguimiento a las órdenes y acuerdos del Presidente de la República;*
- II. *Mantener las relaciones interinstitucionales de la Presidencia de la República con las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y, en general, con otras instituciones del sector público, privado y social;*
- III. *Diseñar la agenda y el calendario de giras del Presidente de la República;*
- IV. *Coordinar, conjuntamente con el Estado Mayor Presidencial, las giras del Ejecutivo Federal y la asistencia de éste a eventos públicos, tanto en el interior del país como en el extranjero;*
- V. *Recibir la documentación dirigida a los servidores públicos de la Presidencia de la República y turnarla para su adecuada atención, y*
- VI. *Las demás inherentes a las funciones anteriores y las que le encomiende expresamente el Titular del Ejecutivo Federal.”*

3. Estudio de Caso

Su estructura organizacional es la siguiente:



Todas y cada una de estas áreas cumple con una función específica para organizar, coordinar, colaborar, asesorar, apoyar técnicamente y despachar los asuntos encomendados al Presidente de la República y su secretario particular para el cumplimiento de sus funciones y facultades.

3.1.3. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES.

Adscritos a la Dirección de Administración de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República se encuentran los Departamentos de Recursos Humanos, Financieros, Materiales y Servicios Generales, encargados cada uno de ellos de gestionar los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para la operación y funcionamiento de cada una de las áreas adscritas a la Secretaría Particular.

Para el caso específico del Departamento de Recursos Materiales sus funciones son las siguientes:

1. Coordinar la operación del *Sistema de Administración del Patrimonio de la Presidencia de la República en la Secretaría Particular* para garantizar el suministro oportuno y suficiente de materiales y útiles de oficina, requeridos para la operación y funcionamiento de las áreas adscritas a la Secretaría Particular.

2. Realizar compras menores de bienes de consumo generalizado que no están en posibilidades de ser suministrados por el almacén general de la presidencia, con excepción de bienes de inversión, a través de la figura del fondo rotatorio asignado a la Dirección de Administración de la Secretaría Particular.
3. Coordinar el programa de abarrotes (cafetería) para el suministro y abastecimiento oportuno de productos no perecederos a las áreas adscritas a la Secretaría Particular.
4. Gestionar la elaboración de papelería oficial y personalizada para las áreas y servidores públicos adscritos a la Secretaría Particular, para el envío y despacho de documentación oficial.
5. Administrar la cuenta de bienes de activo fijo de la Secretaría Particular para realizar solicitudes de alta, baja, noticias de movimiento e informes de cambio de usuarios de bienes muebles.
6. Gestionar y coordinar los trámites administrativos necesarios para el mantenimiento preventivo y correctivo de bienes muebles e inmuebles y de bienes informáticos y de telecomunicaciones, asignados a la Secretaría Particular de Presidencia de la República.
7. Apoyar en la gestión de servicios generales como electricidad, cerrajería, carpintería, así como solicitudes de instalación de servicios de televisión por cable y satelital, servicios de telefonía convencional, impresión y fotocopiado, etc., con oportunidad y calidad requeridos.
8. Elaborar los programas anuales de arrendamientos y servicios, necesidades, inversión y vestuario para los ejercicios fiscales correspondientes.
9. Elaborar actas administrativas, actas administrativas de hechos, y actas circunstanciadas.
10. Realizar análisis temáticos e investigación que el Secretario Particular le solicite.
11. Participar en la elaboración de bases, anexos y dictámenes técnicos para la realización de licitaciones públicas, invitaciones a cuando menos tres personas o adjudicaciones directas conforme a la normatividad establecida y vigente.
12. Apoyar en la realización de los análisis cualitativos y cuantitativos de las ofertas técnicas y económicas de proveedores de bienes y servicios requeridos por la Secretaría Particular,

3. Estudio de Caso

que permitan determinar la propuesta que ofrezca las mejores condiciones de calidad, precio y oportunidad.

13. Elaborar circulares y oficios, y las demás encomendadas por la Dirección de Administración de la Secretaría Particular.

Para el desarrollo de estas actividades, el Departamento de Recursos Materiales cuenta dos personas en su estructura: un Encargado de Inventarios y Servicios Generales y, un Encargado de Compras Menores y Almacenes; cada uno de ellos con actividades específicas de organización, coordinación y colaboración de los asuntos encomendados para la gestión de los recursos materiales.

3.2. SITUACION O PROBLEMÁTICA DETECTADA.

Hasta el 31 de diciembre de 2013, el Departamento de Recursos Materiales de la Dirección de Administración de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República obtuvo buenos resultados de una situación de cambio en la manera de realizar las cosas al procedimiento de “*Suministro Extraordinario de Recursos Materiales*”, nombre del procedimiento técnico operativo que tuvo por objetivo abastecer de insumos necesarios en materia de papelería, abarrotes y compras menores a las áreas adscritas a la Secretaría Particular de la Presidencia de la República.

Este punto de la investigación tiene la finalidad de dar a conocer la forma en cómo operaba este procedimiento operativo antes de su reinversión en el año de 2010, cuáles eran las formas y herramientas que se utilizaban para su funcionamiento, y las razones que motivaron el cambio.

3.2.1. SITUACION PASADA.

Anteriormente, el procedimiento operativo del Departamento de Recursos Materiales tenía por nombre “*Solicitud y Aprovechamiento de Bienes de Consumo a las Áreas de la Secretaría Particular*”, mismo que ha sufrido de por lo menos tres cambios de forma desde su creación en el sexenio de Ernesto Zedillo Ponce de León (1994-2000), pero ninguno de raíz como el del año de 2010.

Su objetivo principal era suministrar de bienes de consumo* generalizado en forma ordinaria (calendarizada) a las áreas de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República para su operación y funcionamiento.

En su última modificación, su operación suponía el envío vía correo electrónico de una requisición de abastecimiento elaborada en *Microsoft Excel*, dirigida al almacén de la Secretaría Particular, adscrito al Departamento de Recursos Materiales, con la cuantificación de los materiales y útiles de oficina contenidos en un *Catálogo de Bienes de Consumo*, por parte de cada una de las áreas adscritas a la Secretaría Particular de la Presidencia de la República. Dichas solicitudes, como ya se expuso en el párrafo anterior, eran ordinarias y en apego al establecimiento de un *Calendario de Suministros de Papelería*. Estas requisiciones electrónicas eran recibidas por un encargado de almacén, impresas y cotejadas contra las existencias registradas, quien luego elaboraba e imprimía una *Solicitud de Abastecimiento* para surtir los artículos requeridos con ayuda de una persona con funciones de almacenista, el cual entregaba los bienes de consumo directamente en el lugar de trabajo de la persona del área solicitante.

Es importante mencionar, que a la falta de algún o algunos bienes de consumo para su suministro se informaba al área solicitante de su no existencia en almacén para considerar su abastecimiento en próximas solicitudes. Así también, la forma en que el almacén de la Secretaría Particular se abastecía de insumos era una vez al mes, de acuerdo a un calendario y catálogo de suministros, emitidos por el almacén central de la Presidencia, el cual, hasta la actualidad, tiene la función de abastecer de bienes de consumo generalizado de manera ordinaria a las unidades administrativas de la Presidencia de la República.

Sobre esta última modificación al funcionamiento del procedimiento operativo de "*Solicitud y Aprovechamiento de Bienes de Consumo a las Áreas de la Secretaría Particular*", el equipo de trabajo del Departamento de Recursos Materiales, realizó las siguientes observaciones necesarias para implementar el cambio:

1. La existencia de un almacén central y un subalmacén con las mismas funciones de suministro de bienes de consumo generalizado, sólo que uno con mayor capacidad de respuesta y operación que el segundo, y el otro subutilizando recursos y funcionando fuera de toda normatividad aplicable y regulable de la propia organización.

* **Bienes de Consumo.** Dícese de los bienes que son utilizados para satisfacer las necesidades corrientes de quienes los adquieren, es decir, cuya utilidad está en satisfacer la demanda final de los consumidores. Los bienes de consumo se diferencian de los de capital por cuanto no tienen por objeto producir otros bienes o servicios, sino atender a las necesidades directas de quienes los demandan.

Esto es, la existencia de una **duplicidad de funciones** y la trasgresión de la normatividad, ya que se estaba permitiendo el funcionamiento de un subalmacén, cuando por regla general quedaba prohibido el almacenamiento de bienes de consumo en las unidades administrativas de la Presidencia de la República.

2. **Una mala integración administrativa**, debido a que no existían las condiciones e instalaciones adecuadas para el establecimiento de un almacén, constituyendo un serio problema para la conservación de bienes de consumo generalizado, ya que éste se encontraba instalado en un sótano con poca ventilación, demasiada humedad y sin medidas de seguridad para prevenir siniestros. Además, los bienes de consumo eran almacenados en cajas de cartón, la mayoría de las veces con el mismo empaque y condiciones en que se recibían del almacén central de la Presidencia, alterando con ello su caducidad y tiempo de vida útil.
3. La **falta de un manual de procedimientos** que estableciera de forma coherente y estructurada la realización de las actividades del procedimiento operativo de *“Solicitud y Aprovisionamiento de Bienes de Consumo a las Áreas de la Secretaría Particular”*, evitando con ello las indefiniciones e improvisaciones que pudieran producir problemas o deficiencias en la realización del trabajo.
4. La **falta de una verdadera división especializada del trabajo y delegación de responsabilidades**, debido a que las actividades se realizaban de forma dependiente de las personas responsables de llevarlas a cabo: una como encargado de almacén y otra como almacenista, ambas con las mismas capacidades y conocimientos sobre el manejo de almacenes, pero cuyas tareas cortaban la cadena de actividades al ser la primera sólo la que recibía las solicitudes de abastecimiento, las imprimía, cotejaba contra existencias y surtía, mientras que la otra únicamente se encargaba de despacharlas y entregarlas en las diferentes áreas de trabajo.
5. La falta de herramientas tecnológicas para facilitar la operación y el manejo de almacenes e inventarios. A lo que es lo mismo, la **falta de un sistema electrónico de registro de inventarios y control de almacenes**.
6. **No existían controles ni restricciones para identificar a usuarios y atender solicitudes controladas**, a causa de que el procedimiento operativo contemplaba el suministro de bienes de consumo generalizado a todo el personal de las áreas adscritas a la Secretaría Particular de la Presidencia de la República que solicitara materiales y útiles

de oficina, sin distinción ni control, provocando que diferentes personas solicitaran los mismos bienes para la misma área, la misma actividad y al mismo tiempo.

7. La **falta de un mecanismo de compras menores a través de un Fondo Rotatorio o Revolvente**, dado que no se contaba con un método para atender los casos urgentes en que no hubiese existencia de productos en el almacén de la Secretaría Particular, ni en el almacén central de la Presidencia, por lo que el personal de las distintas áreas adscritas a ésta tenía que acudir a los préstamos internos para solventar sus necesidades.

Estos eran los principales problemas que enfrentaba el procedimiento de *“Solicitud y Aprovisionamiento de Bienes de Consumo a las Áreas de la Secretaría Particular”*, operado por el almacén del Departamento de Recursos Materiales. A continuación, se relatará el punto clave y el foco rojo que detonó un cambio radical en este procedimiento.

3.2.2. SITUACIÓN CRÍTICA.

La situación en la que trabajaba el procedimiento operativo de *“Solicitud y Aprovisionamiento de Bienes de Consumo a las Áreas de la Secretaría Particular”* requería de cambios en la manera de hacer las cosas para acabar con sus vicios y desventajas. Cambios que si bien se habían detectado, no se habían podido realizar porque dicho procedimiento resultaba funcional para el almacén de la Secretaría Particular, sin llegar a constituir un foco rojo de atención.

Los problemas verdaderos para el Departamento de Recursos Materiales llegaron a principios del año de 2010 con la baja de productos no perecederos que habían dejado de ser útiles por la humedad y las malas instalaciones del almacén, en especial los producidos por el cambio de estaciones entre el invierno y la primavera. Artículos como productos no perecederos y papelería constituida en su mayor parte por papel y cartón se echaron a perder por la humedad y los cambios de temperatura. Esta situación se sucedía año tras año y no podía significar otra cosa que pérdidas y afectaciones al erario público.

Las dificultades continuaron con el *“robo hormiga”* de bienes de consumo. Es de conocimiento de cualquier persona que trabaja en el manejo de almacenes que existen pérdidas de artículos y productos ocasionados por este hecho y que representan pérdidas que generan mermas para la organización en cuanto a costo y beneficio. Por si fuera poco, la falta de controles y seguridad en las entradas y salidas de las mercancías, provocó la sustracción ilícita de productos por parte del personal encargado del almacén de la Secretaría Particular y el almacén central de la Presidencia en el mes de junio del año de 2010, lo que condujo al inicio de una investigación por parte de las

3. Estudio de Caso

autoridades correspondientes de la Presidencia de la República y que concluyó con la destitución del personal encargado de ambos almacenes, gracias a su pronta denuncia.

A este mal, agreguémosle la falta de informes de gestión para comprobar el consumo, entradas y salidas de los bienes de consumo generalizado que se suministraban a las áreas adscritas a la Secretaría Particular, ya que hasta ese momento sólo se utilizaban recibos de papelería sin consideración de *stocks* y reabastecimiento continuo de productos para ofrecer un mejor servicio. No está de más mencionar, la cantidad de trabajo que originó la falta de mecanismos de control para usuarios del personal de la Secretaría Particular que solícitaba los mismos insumos para la misma área, la misma actividad y al mismo tiempo, y la falta de un mecanismo de compras menores para solventar necesidades emergentes y que sólo conducían a procedimientos lentos y de resultados poco alentadores para el Departamento de Recursos Materiales.

Por último, en septiembre del mismo año de 2010, la temporada de lluvias ocasionó una severa inundación en el sótano donde se encontraba ubicado el almacén, producto de la falta de mantenimiento al drenaje y sistemas de desahuce y limpieza de alcantarillas de uno de los inmuebles principales de la residencia oficial de Los Pinos. Dicha inundación ocurrió de noche, cuando ya los servidores públicos encargados de los servicios generales se encontraban fuera del horario de oficina, dejando pérdidas considerables en cuestión de materiales y útiles de oficina.

Las alternativas de solución fueron distintas, pero la solución definitiva llegó con la implementación de un cambio radical en la manera de hacer las cosas, recrear y reconfigurar las actividades y procedimientos a partir de nuevas ideas, técnicas, metodologías y descubrimientos, convencer al personal de los beneficios del cambio, hacerlo partícipe y dueño de su propio rumbo, diseñar, configurar e implementar un sistema electrónico y de seguridad interno que dejara de lado las antiguas costumbres, mejorara la identificación de productos mediante códigos para su abastecimiento y rastreo en almacén, reorganizar estanterías por lote de productos considerando existencias, caducidad y pedido, así como la creación de un soporte digital de entradas y salidas de los productos con que contaba el almacén de la Secretaría Particular, a fin de evitar pérdidas y mejorar la racionalidad de los insumos.

3.3. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

Las alternativas para resolver los problemas del almacén de la Secretaría Particular fueron expeditas a los mismos: las instalaciones, la renuencia del personal, la redefinición de los valores organizacionales, la falta de mecanismos de control y la falta de un sistema de control de almacenes e inventarios, además del tiempo y los recursos eran los principales enemigos a vencer.

Estas fueron las acciones que se tomaron para cambiar un procedimiento operativo lento, ineficaz y entorpecido por trámites burocráticos que, desde el punto de vista del autor, estaban de más para la operación del procedimiento de *“Solicitud y Aprovisionamiento de Bienes de Consumo a las Áreas de la Secretaría Particular”*.

3.3.1. ACCIÓN PRIMERA.

El primer problema que se enfrentó con el almacén de la Secretaría Particular fue la baja de una gran cantidad de artículos de papelería, productos no perecederos y consumibles para impresoras a finales del año de 2009 y principios de 2010. De acuerdo con el personal del almacén de la Secretaría Particular, la baja de bienes de consumo generalizado a causa de la humedad, el frío, los cambios de temperatura y las malas instalaciones del almacén era un problema recurrente que enfrentaban a causa de su ubicación y acondicionamiento para el resguardo de bienes de consumo generalizado, cosa que resultaba exagerada hasta cierto punto, ya que se consideraba a las instalaciones como un buen lugar para resguardar bienes, pero no para su conservación como se aprendió con esta experiencia.

El almacén de la Secretaría Particular se encontraba ubicado, hablando en tiempo pasado al momento de escribir esta investigación, en el sótano de la casa Lázaro Cárdenas, el inmueble más antiguo de la residencia oficial de Los Pinos. Un lugar que sufre de constantes cambios de temperatura según las estaciones del año, que no cuenta con algún tipo de ventilación, ni entrada de aire para la conservación de bienes de consumo generalizado y que además, sufre de inundaciones leves en temporadas de lluvias, lo que constituía un serio problema para cualquiera que pretendiera administrar un almacén que abastecía de insumos a diversas áreas para su operación y funcionamiento.

ACCIONES REALIZADAS.

La situación de la baja de bienes de consumo generalizado de principios de 2010 se resolvió con la baja documentada de dichos productos y con el reacondicionamiento del almacén para la preservación y conservación de bienes, con técnicas conocidas de manejo de almacenes implementadas estratégicamente por el equipo de trabajo del Departamento de Recursos Materiales.

En primer lugar, se contabilizaron los productos dañados, separando los bienes inservibles de aquéllos que aún eran útiles y aprovechables. Artículos como productos no perecederos tales como galletas, azúcar y café en grano se estropearon y se echaron a perder a causa de los cambios de temperatura, así también papelería constituida en su mayor parte por papel y cartón

3. Estudio de Caso

sufrieron el daño de la humedad y la aparición de hongos y moho. Es de mencionarse, que las acciones que seguían el personal del almacén de la Secretaría Particular frente a esta situación era deshacerse de todo, sin tomar en cuenta las medidas procedimentales correspondientes, por lo que, considerando la afectación al erario público en que pudiera incurrirse por este hecho, se procedió a realizar la baja documentada de estos artículos, mediante un acta administrativa* en la cual se acentó su no utilidad y motivación, turnándose las copias respectivas a las áreas de la Dirección de Bienes Muebles e Inmuebles y al Órgano Interno de Control en la Presidencia de la República para su conocimiento, de conformidad a lo dispuesto en las *“Normas Generales para el registro, afectación, disposición final y baja de bienes muebles de la Administración Pública Federal Centralizada”*, publicadas en el Diario Oficial de la Federación, el 20 de diciembre de 2004.

En segundo lugar, se procedió a reacondicionar las instalaciones del almacén para la preservación y conservación de bienes de consumo generalizado. Por ejemplo, en las zonas con mayor humedad se tapizaron el suelo y paredes con una capa formada por bolsas de hule de grueso calibre reforzadas con placas de poliestireno expandido que sirvieron como impermeabilizante; y, en las zonas más refrigeradas se reacomodaron los enlatados y refrescos, ayudando con ello a mantener su frescura. Así también, se colocaron bases de madera improvisadas para estibar cajas con productos, a fin de evitar el contacto con el suelo, la humedad y el agua. El papel se colocó en zonas altas y cercanas a la entrada para una mejor conservación y ventilación. Papelería oficial y hojas membretadas fueron acomodadas en anaqueles metálicos, al igual que los consumibles para impresoras. El resto de los productos como lápices, gomas, plumas, engrapadoras, tijeras, pegamentos, etcétera fueron resguardados dentro de cajas de archivo reforzadas, atisbadas y acomodadas para su pronta identificación.

En tercer lugar, el problema de la filtración de la lluvia se resolvió impermeabilizando las entradas del agua con ayuda de cemento y silicón con grado arquitectónico para garantizar una mejor resistencia mecánica y ambiental, tanto en el interior como en el exterior.

Por último, es un mérito mencionar que el papel y cajas de cartón que fueron afectadas se trituraron y rompieron en pedazos, a fin de reaprovecharse para su incorporación en el programa de reciclaje que lleva a cabo la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos (CONALITEG) para la elaboración de libros de texto.

* **Acta Administrativa.** Es el documento que se elabora para dejar evidencia escrita y auténtica sobre los hechos que ocurren con algún acontecimiento notable o con la sanción de algún trabajador, y que recogen los acuerdos y deliberaciones acordadas y/o para dejar constancia de los hechos que van en contra de las normas establecidas en los Códigos de Conducta, Reglamentos Internos y/o por ser alguna acción que represente alguna afectación para la organización.

3.3.2. ACCIÓN SEGUNDA.

Resuelto el primer problema, se atendió el segundo: el “*robo hormiga*” de artículos de papelería por parte del personal del almacén de la Secretaría Particular.

La definición de robo hormiga es utilizada para identificar aquéllos robos de bienes de pequeña magnitud, que al hacerse un recuento de dichos actos, representan grandes pérdidas económicas para una organización que, incluso, pueden alterar el curso de su economía debido a que se dan en pequeñas cantidades y son muy difíciles de controlar.

De acuerdo con un estudio realizado por la empresa ALTO México en el año de 2012, el “*robo hormiga*” es motivado por la frustración, desorden psicológico o emocional, estrés, depresión y gusto por la adrenalina de quienes lo comenten, sin olvidar la intención de ganar dinero fácil. No está tipificado como un delito grave por las autoridades y el costo beneficio de iniciar una averiguación previa por un delito menor es muy caro para las empresa. Sin embargo, actos como éste pueden señalarse como el inicio de una carrera delictiva si no se atienden a tiempo.

La pregunta de cómo era posible la no existencia de bienes de consumo generalizado en el almacén, cuando se sabía la cantidad exacta de existencias y su duración para próximos abastecimientos, quedó resuelta cuando el autor de este trabajo, como jefe del Departamento de Recursos Materiales, se percató de este tipo de prácticas entre el personal del almacén de la Secretaría Particular.

ACCIONES REALIZADAS.

Frente al problema del “*robo hormiga*” que asediaba al almacén de la Secretaría Particular, el jefe del departamento tomó la decisión de mudar su oficina al almacén con la idea de obtener un mayor control sobre las entradas y salidas de los bienes de consumo generalizado y de vigilancia del personal, en tanto se reunían las evidencias suficientes que permitieran fincar las responsabilidades sobre este acto.

Así también, para evitar el aumento en el índice de este problema y reducir las pérdidas se procuró realizar inspecciones en fechas aleatorias sobre las cantidades reflejadas en las existencias de los materiales y útiles de oficina, ayudando de esta manera a reforzar el control y la vigilancia.

Otra acción fue retirar las copias de las llaves de acceso y cambiar la combinación de la cerradura de la puerta principal para que el jefe del departamento o, en su caso, el director administrativo fueran los únicos en abrir y cerrar el área de trabajo, así como colocar letreros de restricción para

3. Estudio de Caso

el personal ajeno al almacén, con la idea de manejar un área restringida y de acceso sólo para personal autorizado.

Del mismo modo se utilizaron etiquetas de seguridad indicativas para cerrar puertas y se aplicaron etiquetas en cajas para evitar que fueran abiertas y removidas por terceros al momento de cerrar operaciones en el almacén.

Por último, la utilización de *software* libre para convertir la cámara *web* de la computadora del jefe de departamento en una videocámara de vigilancia fue un factor clave para mejorar la seguridad interior, puesto que permitía monitorear las actividades en el almacén durante una ausencia y además grabar automáticamente cualquier actividad, mediante un detector de movimiento, el cual enviaba avisos a través de una alarma al teléfono celular. El *software* en cuestión se denomina “*Safe4cam*” y es un programa totalmente gratuito y con una interfaz sencilla de manejar.

3.3.3. ACCIÓN TERCERA.

La evidencia que confirmó la práctica del “*robo hormiga*” entre el personal del almacén de la Secretaría Particular se presentó en el mes de junio del año de 2010. La cámara web de la computadora del jefe de departamento capturó en video el momento en que las personas a su cargo junto con el personal del almacén central, encargado de entregar los bienes de consumo generalizado a las diferentes unidades administrativas de la Presidencia, acordaban la venta y sustracción de dichos bienes, aprovechando la ausencia del jefe.

Este acontecimiento representó el golpe más duro debido a que se consideró que las acciones puestas en práctica para mejorar la operación del almacén habían podido cambiar el proceder del personal frente a este tipo de actos. De igual forma, el jefe del departamento enfrentó la disyuntiva de hacer ver el error cometido y/o de denunciar el hecho ante las autoridades correspondientes, pues ante todo no se debe olvidar que como servidores públicos lo que se gestionan son fondos legalmente presupuestados y fiscalizados para la satisfacción de los intereses generales de los ciudadanos y que sus actividades deben ser transparentes y susceptibles de rendir cuentas cuántas veces sea necesario.

El video en cuestión fue presentado junto con un acta administrativa a los superiores jerárquicos del jefe de departamento y autoridades de la Presidencia para determinar el proceder sobre este acto, iniciándose una investigación hacia el interior del almacén, por parte de las Direcciones de Administración de la Secretaría Particular, de Bienes Muebles e Inmuebles y la Dirección General de Recursos Humanos de la Coordinación General de Administración de la Presidencia de la República, misma que concluyó con la destitución del personal de ambos almacenes y dejandó

como lección para el jefe del departamento la de **tomar la decisión de enfrentar un cambio radical y asumirse como líder en lugar de jefe y capataz.**

ACCIONES REALIZADAS.

Al mismo tiempo que el jefe del departamento enfrentaba los problemas del almacén, cursaba por iniciativa propia un Diplomado en Desarrollo de Habilidades Directivas. Si anteriormente éste había tenido la iniciativa de promover un cambio radical hacia el interior del Departamento de Recursos Materiales, el desarrollo y fortalecimiento de sus habilidades como líder fueron el primer paso para tomar la batuta del área y realizar un cambio como el que se relatará a continuación.

3.4. REINGENIERÍA.

3.4.1. REINGENIERÍA DE PROCESOS.

Tomando como base la tesis central expuesta por Michael Hammer y James Champy en su obra *“Reingeniería”*, sobre la necesidad de volver a inventar la manera de hacer las cosas, el Departamento de Recursos Materiales tomó la decisión de cambiar de raíz la forma de trabajar del almacén y revolucionar su procedimiento operativo de suministro de bienes de consumo generalizado.

Por reingeniería se entiende a *“la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”*.⁷⁹

Esta definición tiene cuatro palabras clave:

- **“Fundamental:** *Al emprender la reingeniería debemos hacernos las siguientes preguntas ¿por qué hacemos lo que estamos haciendo?, y ¿por qué lo hacemos en esa forma?. Estas preguntas nos obligan a examinar las reglas tácticas y los supuestos en que descansan el manejo de nuestras organizaciones. La reingeniería determina primero qué debe hacerse y luego cómo debemos hacerlo. No da nada por sentado. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.*
- **Radical:** *Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado, descartar todas las*

⁷⁹ Hammer, Michael; Champy, James. **Reingeniería**. 5ta. ed. Editorial Norma. Colombia, 1994. p. 34.

3. Estudio de Caso

estructuras y los procedimientos existentes e inventar maneras enteramente nuevas de realizar el trabajo. Rediseñar es reinventar el negocio, no mejorarlo o modificarlo.

- **Espectacular:** La reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino dar saltos gigantescos en rendimiento. Se debe apelar a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La mejora marginal requiere afinación cuidadosa; la mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo.
- **Proceso:** Muchas personas de negocios no están "orientadas a los procesos", están enfocados en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos. Definimos un proceso de negocios como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente".⁸⁰

Para llevar a cabo la reingeniería, lo primero fue tomar en cuenta que un cambio tan radical en un área de gobierno, prestadora de servicios y sumamente burocrática exigiría de parte del jefe del departamento el conocimiento y la práctica de ciertas habilidades y competencias para asumirse como un líder y líder del proyecto de reingeniería.

Por lo que recapitulando los conceptos anteriormente señalados, como líderes directivos se debe de ser capaz de **tomar decisiones, manejar equipos de trabajo, controlar y supervisar** las actividades de las organizaciones. Asimismo se debe poseer al menos cuatro competencias básicas para realizar de forma eficaz y eficiente esa labor. Estas son: **autoridad, comunicación, motivación y liderazgo.**

De aquí que resulte también de suma importancia volver a definir las características fundamentales de una competencia o habilidad directiva:

¿Qué son las Habilidades Directivas?⁸¹	
Son conductuales	No son atributos de la personalidad ni tendencias estilísticas. Las habilidades directivas consisten en grupos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados. Pueden ser observadas por otros, a diferencia de los atributos que son puramente mentales o fijos en la personalidad.
Son controlables	El desempeño de estas conductas se encuentra bajo el control del individuo. A diferencia de las prácticas organizacionales como "contratar selectivamente" o actividades cognitivas como "trascender el miedo", las habilidades pueden demostrarse, practicarse, mejorarse o frenarse conscientemente por los propios individuos. Las habilidades ciertamente pueden implicar a otra gente y requieren trabajo cognoscitivo, pero son

⁸⁰ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. pp. 34-38.

⁸¹ Whetten, David A.; Cameron, Kim S. Op cit. p. 9.

	conductas que la gente puede controlar por sí misma.
Se pueden desarrollar	El desempeño puede mejorar. A diferencia del Cociente Intelectual (CI) y de ciertos atributos de la personalidad o del temperamento que permanecen relativamente constantes a lo largo de la vida, los individuos pueden mejorar su competencia en el desempeño de habilidades a través de la práctica y la retroalimentación.
Están interrelacionadas y sobrepuestas	Es difícil de mostrar una sola habilidad aislada de las demás. Las habilidades directivas no son conductas simplistas o repetitivas; son un conjunto integrado de respuestas complejas. Los directivos eficientes y eficaces, en otras palabras, desarrollan una constelación de habilidades que se sobreponen y se apoyan unas a otras y que permiten flexibilidad en el manejo de situaciones diversas.
A veces son contradictorias o para dójicas	Por ejemplo, las habilidades directivas centrales no son, ni todas de orientación suave y humanista ni todas altamente impulsoras y directivas. No están orientadas ni exclusivamente hacia el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales, ni exclusivamente hacia el individualismo y el espíritu emprendedor. Es típica en los directivos más exitosos una variedad de habilidades directivas, y algunas de ellas parecen incompatibles como cuando son capaces de ser flexibles y creativos y a la vez ser controlados, estables y racionales.

Finalmente, como líderes directivos se puede adoptar un estilo de dirección en el ejercicio de las funciones. Estos estilos se clasifican según como use la autoridad y se identifican tres estilos básicos: **autocrático, democrático o participativo y paternalista.**

Por todo lo anterior, como directivos se debe de poseer ciertas habilidades y ejercerlas con un determinado estilo que garantice un desempeño eficaz y eficiente el desarrollo de las funciones básicas de dirección.

La decisión para llevar a cabo la reingeniería de procesos fue una decisión no programada del tipo administrativa, que como ya se apuntó en el segundo capítulo de este trabajo, son aquellas que se toman en situaciones imprevisibles para mejorar la gestión de los recursos con que cuenta una organización, a fin de alcanzar un estado deseado de operación y funcionamiento. Además, cabe mencionar que dentro de los factores que influyeron en esta decisión los hubo individuales, por parte del jefe del departamento al asumir el liderazgo, y grupales, por el personal adscrito al área al explotar su talento grupal, para llegar a la mejor solución posible.

La técnica para estimular la creatividad en la toma de decisiones de la que se valió el equipo de trabajo del departamento fue la de la lluvia de ideas, *“conocida también como Brainstorming, creada y divulgada por Alex Osborn, basado en la estructura física y mental del cerebro la cual tiene dos partes: la razonadora y la creativa. Su técnica consiste en reunir de 5 a 10 personas para ponerlos a pensar, inicialmente de manera individual, durante 20 o 30 minutos con el propósito de hallar la salida a una situación o necesidad específica. Luego se acopian todas las ideas surgidas y se van clasificando de acuerdo al tema. La participación es voluntaria, la crítica no está permitida,*

3. Estudio de Caso

se pide abundancia y se estimula la mezcla de ideas”.⁸² De esta técnica y con la conducción del jefe del departamento para dar un mayor espacio de participación a sus colaboradores, consultar con ellos las decisiones y puntos de vista, resultó la idea de implementar la reingeniería.

Lo segundo fue tomar conciencia de la existencia del problema para realizar un cambio sustancial. El problema existía y el cambio exigía la supervivencia del almacén como un área prestadora de servicios, cuyos usuarios exigían una mejora. En resumidas cuentas, el almacén encajaba dentro de las *“compañías que se encuentran en graves dificultades.. no tienen mas remedio... si necesita mejoras inmensas, esa compañía evidentemente necesita reingeniería”*.⁸³

El almacén de la Secretaría Particular trabajaba bajo el pensamiento tradicional de la administración burocrática de hace más de una década, en donde muchas de las tareas que se realizaban no tenían nada que ver con la satisfacción de las necesidades reales de sus usuarios. Al contrario, dichas tareas estaban diseñadas y se ejecutaban para satisfacer las exigencias internas de la propia organización y del personal encargado, sin considerar las fuerzas que impulsaban y propiciaban los cambios. Estas fuerzas para Hammer y Champy son las tres Ces:

- **Clientes**

“Hoy los clientes les dicen a los vendedores qué es lo que quieren, cuándo lo quieren y cuánto pagarán”.⁸⁴

Los clientes del almacén estaban representados por las áreas adscritas a la Secretaría Particular a las que se les brindaba el servicio de suministro de bienes de consumo generalizado. Estas áreas se abastecían de insumos materiales mediante el envío electrónico de una requisición de abastecimiento dirigida al almacén, con la cuantificación de los materiales y útiles de oficina necesarios para el desarrollo de sus actividades, realizadas de forma ordinaria. Sin embargo, las áreas tenían que vivir supeditadas a los bienes en existencia que el almacén les pudiera ofrecer ante la carencia de herramientas y mecanismos para ofrecerles un mejor servicio. Es decir, las áreas no tenían la opción de recurrir a un proveedor de bienes de consumo distinto, ya que el almacén central de la Presidencia ofrecía los mismos productos y servicios. Y no es que estas fueran conformistas, sino que los almacenes de la Presidencia habían aprendido a ofrecerles lo que tenían, sin considerar sus necesidades particulares y específicas. Una frase contundente ejemplifica muy bien todo lo anterior: **“Es lo que hay, si quieres”**.

⁸² Prieto Herrera, Jorge Eliécer. **Los Proyectos: La Razón de Ser del Presente**. 2da. ed. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia, 2005. p. 42.

⁸³ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. Pág. 36.

⁸⁴ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. p. 19.

- **Competencia**

*“Antes era sencilla: la compañía que lograba salir al mercado con un producto o servicio aceptable y al mejor precio realizaba una venta. Ahora no sólo hay más competencia sino que es de muchas clases distintas”.*⁸⁵

Aunque los almacenes de la Presidencia no tenían competidores directos, la venta de bienes de consumo por parte de tiendas de autoservicio como Walmart y Office Depot, representaba una competencia indirecta para la satisfacción de las necesidades de las áreas adscritas a la Secretaría Particular, quienes veían a estas tiendas como proveedores de artículos específicos, dejando a los almacenes de la Presidencia el suministro de los bienes materiales y útiles de oficina de consumo básico.

De esta manera, los nichos de mercado que no podían ser cubiertos por la oferta de los almacenes de la Presidencia eran atendidos por terceros, los cuales contaban con la capacidad comercial para atender sobre bases competitivas los requerimientos de sus clientes en mercados a base de precios, selección, calidad y servicio. Así las áreas adscritas a la Secretaría Particular aprendieron a decir: **“Si no me lo puedes dar tu, lo consigo yo”**.

- **Cambio**

*“Ante todo el cambio se ha vuelto general y permanente. Es lo normal... Hoy las empresas tienen que moverse más rápidamente, o no se moverán en absoluto”.*⁸⁶

El cambio fue quizás el factor más reacio para la transformación del almacén. Cambiar significa abandonar las viejas prácticas de cómo se debe organizar y operar, apartar las estructuras, procedimientos y comportamientos para sustituirlos por unos enteramente nuevos que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra la organización y así lograr la estabilidad que facilite la eficacia y efectividad de sus actividades. En la lógica de la reingeniería, el cambio para el almacén era volver a empezar, arrancando de cero.

Lo tercero consistió en comunicar la reingeniería. Esta no fue una tarea fácil, ya que se tenía que vender la idea como la solución real a todos los problemas del almacén. Contar con el respaldo del jefe inmediato superior fue esencial para promover el cambio de raíz, así como convencer al

⁸⁵ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. p. 22.

⁸⁶ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. pp. 24-25.

3. Estudio de Caso

personal del Departamento de Recursos Materiales de la mejora sustancial a la cual estaba a punto de someterse al almacén y su procedimiento operativo de servicios. Cabe mencionar que tras la destitución del personal encargado del almacén en junio del año de 2010, fue necesario recontractar personal para el desarrollo de las actividades del departamento. Actualmente el departamento tiene adscritos tres personas: un Encargado de Inventarios y Servicios Generales, un Encargado de Compras Menores y Almacenes y un jefe del departamento.

En este sentido, la comunicación jugó un papel esencial para la integración del personal del departamento y utilizada ésta como una habilidad directiva fue una herramienta indispensable para lograr la unión de los esfuerzos del equipo de trabajo, fomentar la motivación y asumir el compromiso de éste para con la organización. De aquí que todo líder debe saber desarrollar la habilidad para comunicarse, escuchar y retroalimentarse, como ya se expuso en el apartado correspondiente en el segundo capítulo de este trabajo.

Así mismo, la motivación fue un elemento importante para activar, dirigir y mantener la conducta de los miembros del equipo hacia el logro de la reingeniería. Es de mencionar que el proceso de motivación para alcanzar la meta común del departamento se valió de acciones como el hacer interesante el trabajo, a través de vencer los desafíos de la propia área de trabajo, el apoyar los esfuerzos de cada una de las partes, por medio de la confianza y el aliento para la realización de las actividades, y el recompensar el desempeño, con la asignación de tareas preferidas de acuerdo a las capacidades individuales y el reconocimiento formal por parte del director de administración de la Secretaría Particular.

El proyecto de reingeniería inició abandonando la estancia del almacén y mudando la oficina a un área alterna de trabajo donde se pudieran plantear los procesos de cambio, dar opiniones para el diseño, planeación, organización e integración del nuevo procedimiento, encontrar de manera grupal las herramientas, tecnologías y visiones para el cambio; y definir los roles, tareas y responsabilidades que exigía la reingeniería de procesos.

Sobre este último punto en particular, Hammer y Champy han identificado los siguientes roles para llevar a cabo la reingeniería de procesos, mismos que pueden darse de manera aislada o en diversas combinaciones:

- **El Líder:** *“Es un alto ejecutivo que autoriza y motiva el esfuerzo total de la reingeniería... con autoridad suficiente como para hacer que la compañía quede al revés y patas arriba y para persuadir a la gente de que acepte las perturbaciones radicales que trae la*

reingeniería".⁸⁷ Este papel sólo puede ser desempeñado por un individuo con iniciativa propia para llevar a cabo la reingeniería, al cual lo domine la pasión de reinventar la organización, de hacer que ésta sea la mejor de su ramo y lograr que todo quede completamente bien.

En este sentido, este fue el papel del jefe de departamento para actuar como visionario y motivador, ideando y exponiendo la visión del tipo de organización que se deseaba crear, comunicando al personal el sentido de propósito y de misión, y concentrando y coordinando todos los esfuerzos necesarios hasta el final de la reingeniería. Para esto fue necesario, también, que éste hiciera uso de ciertas habilidades directivas para obtener el carácter, el entusiasmo, la ambición, la inquietud y la curiosidad intelectual para imprimir el empuje requerido.

- **El Dueño del Proceso:** *"Es el que tiene la responsabilidad de rediseñar un proceso específico, debe ser un gerente de alto nivel, generalmente con responsabilidad de línea, que tenga prestigio, autoridad y poder dentro de la compañía. Si el deber del líder es hacer que la reingeniería tenga lugar en lo grande, el del dueño del proceso es hacer que tenga lugar en lo pequeño, al nivel de proceso individual".*⁸⁸

Este fue el papel del Encargado de Compras Menores y Almacenes, guiar los pasos del nuevo procedimiento operativo de suministro de bienes de consumo, por medio de sus conocimientos de manejo de almacenes e inventarios, dominio de estanterías, conteo, manejo de existencias (*stocks*), control de entradas y salidas, y su experiencia personal y profesional.

- **Equipo de Reingeniería:** *"El verdadero trabajo de reingeniería –la carga pesada- es la labor de los miembros del equipo. Éstos son los que tienen que producir las ideas y los planes y convertirlos en realidades. Éstos son los individuos que en la práctica reinventan el negocio... Ningún equipo puede rediseñar más de un proceso a la vez, lo cual significa que una compañía que vaya a rediseñar varios procesos debe tener más de un equipo trabajando... Para que funcionen bien deben ser pequeños –entre cinco y diez personas. Y cada uno constará de dos tipos de miembros: los de adentro y los de afuera".*⁸⁹

En este aspecto, el equipo de reingeniería lo conformó todo el personal del Departamento de Recursos Materiales, como parte de los miembros de adentro, y el Director de

⁸⁷ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. pp. 108-109.

⁸⁸ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. p. 114.

⁸⁹ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. p. 115.

Administración junto con algunos compañeros de la propia Dirección que quisieron participar de esta experiencia, como parte de los miembros de afuera.

Por medio del equipo de reingeniería fue posible descubrir los defectos del procedimiento operativo a rediseñar y detectar las fuentes de sus problemas, así como acabar con los supuestos y reglas establecidos, y ofrecer una perspectiva distinta para su operación y funcionamiento.

- **El Comité Directivo:** *“Éste es un aspecto opcional de la estructura de gobierno de la reingeniería... El comité directivo es un grupo de altos administradores. Habitualmente incluye a los dueños del proceso –aunque no se limita a ellos-, quienes proyectan la estrategia global de la reingeniería de la organización. Debe presidirlo el Líder. Las cuestiones que trascienden el alcance de los procesos y los proyectos particulares se ventilan en el comité directivo. Este grupo resuelve, por ejemplo, el orden de prioridad de los diversos proyectos de reingeniería y de qué manera se asignaran los recursos disponibles”.*⁹⁰

En este caso y dado el tipo de reingeniería que se realizó en el Departamento de Recursos Materiales no fue necesario el establecimiento de un comité directivo para formular las políticas y la estrategia global de la reingeniería.

- **El Zar de la Reingeniería:** *“Los dueños del proceso y sus equipos se concentran en sus esfuerzos específicos. ¿Quién atiende, entonces, a la administración activa del esfuerzo de reingeniería global, al conjunto de esfuerzos de reingeniería de toda la organización? El líder tiene la perspectiva adecuada, pero no dispone de tiempo para la administración del esfuerzo, día tras día, así que necesita un fuerte apoyo del personal del equipo. Al que desempeña este papel lo denominamos el zar de la reingeniería... El zar tiene dos funciones principales: la primera, capacitar y apoyar a todos los dueños del proceso y a los equipos de reingeniería; la segunda, coordinar todas las actividades de reingeniería que estén en marcha”.*⁹¹

Este también fue el papel del jefe del departamento en la reingeniería de procesos, ser el responsable de desarrollar técnicas e instrumentos de reingeniería. Estar a cargo de la administración directa y la coordinación de todas las actividades; y apoyar y capacitar al dueño del proceso y al equipo de reingeniería.

⁹⁰ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. p. 121.

⁹¹ Hammer, Michael; Champy, James. Ibíd. p. 121.

Lo cuarto y lo principal fue la reinvención del procedimiento operativo del almacén, reconfigurando totalmente sus actividades, partiendo de cero como se verá a continuación en los puntos siguientes:

SUMINISTRO EXTRAORDINARIO.

El objetivo de toda reingeniería son los procesos y no las organizaciones, por lo que se debe entender que lo que se rediseña es el procedimiento operativo de *“Solicitud y Aprovisionamiento de Bienes de Consumo a las Áreas de la Secretaría Particular”* y no el almacén, ni el Departamento de Recursos Materiales.

Por tanto, para entender el procedimiento operativo del almacén fue necesario conocer qué era lo que hacía, cómo lo hacía y las cuestiones críticas que gobernaban su desempeño, argumentos que ya se expusieron anteriormente y que sirvieron para identificar la esencia del mismo y aplicar la reingeniería de procesos.

Uno de los problemas principales que estaba pendiente por resolver antes de iniciar cualquier esfuerzo de reingeniería era el tema de la situación normativa del almacén de la Secretaría Particular, pues como ya se comentó existía una duplicidad de funciones con las actividades realizadas por el almacén central, quien legalmente era la única instancia facultada para suministrar bienes de consumo generalizado en forma ordinaria en la Presidencia de la República; situación que el equipo de reingeniería resolvió no con la regularización de las actividades del almacén, puesto que no se podía fungir como un almacén más de la Presidencia debido a que las políticas de seguridad del Estado Mayor Presidencial prohibían el establecimiento de almacenes al interior de la residencia oficial de Los Pinos y a que no se contaba con la capacidad de respuesta y operación requeridas si se quisiera atender a las unidades administrativas ubicadas en este inmueble, sino siguiendo la lógica de la reingeniería, es decir, cambiando de raíz la forma en que se prestaban los servicios.

El gran error no era el establecimiento de un almacén para solventar las necesidades de bienes de consumo de las áreas adscritas a la Secretaría Particular, pero si el qué y cómo se hacía, toda vez que, por una parte, el almacén funcionaba fuera de toda normatividad y, por la otra, se caía en una doble labor de actividades, primero, al recibir los requerimientos de las áreas el mismo día en que las unidades administrativas de la Presidencia solícitaban sus insumos al almacén central y, segundo, que el almacén de la Secretaría Particular los solícitaba a éste para reabastecerse.

¿Cómo se solucionó? El problema de normatividad se resolvió al dejar de atender las solicitudes ordinarias para encargarse de las solicitudes extraordinarias, esto es, ocuparse del nicho de

3. Estudio de Caso

mercado que no era atendido por el almacén central de la Presidencia. Sin embargo, cambiar el giro principal para encargarse exclusivamente de las solicitudes extraordinarias de bienes de consumo no acabó con todos los problemas, si bien ayudó a definir el rumbo que tomaría el almacén, tanto legal como operativamente, también representó una dificultad para atender este “mercado” con la capacidad instalada de éste. Hacerse cargo de este tipo de solicitudes implicaría la operación diaria del almacén a excepción de aquéllos días en que se registraban las solicitudes ordinarias ante el almacén central, funcionamiento que por norma sería considerado como extraordinario, e incrementar la capacidad de respuesta en cuanto a personal, instalaciones, existencias en bodega, etc., para dar respuesta a la demanda del servicio. En otras palabras, se haría las veces de una compañía de suministro de artículos para oficina, pero sin los recursos de ésta.

Entonces, qué y cómo se hizo para prestar este servicio si no se podía establecer un almacén al interior de la residencia oficial de Los Pinos, tampoco contar con la capacidad instalada requerida para una operación diaria, menos aún tener los recursos económicos para adquirir los insumos necesarios para la atención de los requerimientos de los usuarios. La respuesta a estas interrogantes se hallaron aplicando lo que legalmente estaba establecido en la normatividad interna, la cual señalaba que las unidades administrativas de la Presidencia debían solicitar, a través del personal autorizado, los materiales y artículos de oficina necesarios para su funcionamiento al almacén central, conforme al catálogo de bienes de consumo y el calendario de suministros establecidos. De manera que involucrar a las áreas de la Secretaría Particular en las solicitudes de bienes de consumo ordinario como lo hacían el resto de las unidades administrativas fue la solución para terminar no sólo con el problema de la doble labor de actividades, sino además para que éstas se hicieran de sus insumos básicos y dejaran al almacén, la atención de sus necesidades particulares y específicas.

NORMAS DE OPERACIÓN.

La decisión de incorporar a las áreas de la Secretaría Particular en las solicitudes de bienes de consumo ordinario tuvo dos implicaciones para el equipo de reingeniería, por un lado, la cuestión de hacer valer la normatividad y, por el otro, el asunto de capacitar a las áreas para cumplirla. ¿Cómo se resolvió este otro problema? Se halló una solución con la creación de las normas de operación que regirían la prestación de los servicios del que sería el nuevo procedimiento operativo de “*Suministro Extraordinario de Recursos Materiales*”, mismo que había sido pensado y diseñado como un mecanismo de apoyo a las actividades de suministro ordinario de bienes de consumo realizadas por el almacén central de la Presidencia, que tendría por objetivo el suministro extraordinario de toda clase de recursos materiales que no fueran abastecidos por este último, a saber a continuación:

1. *“El “Suministro Extraordinario de Recursos Materiales” tiene por objetivo la solicitud y el aprovisionamiento extraordinario de bienes de consumo y bienes instrumentales requeridos por las áreas de la Secretaría Particular para la operación y funcionamiento de sus programas y actividades sustantivas, a través de procesos ágiles de surtimiento y de mejora continua, procurando en todo momento la eficiente aplicación de los recursos públicos.*
2. *La Dirección de Administración de la Secretaría Particular, a través del Departamento de Recursos Materiales, será la única facultada y autorizada para realizar solicitudes extraordinarias de bienes de consumo en el Sistema de Administración del Patrimonio de Presidencia de la República, que administra la Dirección de Bienes Muebles e Inmuebles; así como iniciar y concluir trámites de adquisiciones de bienes y servicios ante las instancias correspondientes, y realizar compras menores de bienes no restringidos, a través de la figura presupuestal del Fondo Revolvente.*
3. *El “Suministro Extraordinario de Recursos Materiales” no sustituye las actividades de abastecimiento de las solicitudes ordinarias realizadas por los usuarios y/o enlaces compartidos y autorizados de la Secretaría Particular, en el Sistema de Administración del Patrimonio de Presidencia de la República, respetándose el Calendario de Suministro de Bienes de Consumo del año correspondiente.*
4. *Las solicitudes de abastecimiento extraordinario deberán apearse a los períodos establecidos en el Calendario de Suministro de Bienes de Consumo, emitido anualmente por la Dirección de Bienes Muebles e Inmuebles, por lo cual no podrán realizarse solicitudes extraordinarias ante esta Dirección Administrativa en las fechas programadas para las solicitudes de abastecimiento ordinario.*
5. *Toda solicitud extraordinaria de recursos materiales deberá realizarse mediante el formato electrónico denominado “Solicitud Extraordinaria de Suministro de Recursos Materiales” (DASP 7.1.128.2)* debidamente requisitado por el usuario y/o enlace compartido y autorizado en el Sistema de Administración del Patrimonio de Presidencia de la República, debiéndose enviar en forma electrónica y/o impresa al Enlace de Administración de Bienes de Consumo de la Dirección de Administración de la Secretaría Particular y/o a la siguiente dirección electrónica: jborjam@presidencia.gob.mx.*

* Decodificación que se utiliza en sistemas de gestión de calidad para señalar que se trata de un documento electrónico, su tipo y a que propietario de sistema corresponde según la norma ISO 9001.

3. Estudio de Caso

6. *Las solicitudes extraordinarias de recursos materiales deberán cuantificar los artículos y materiales de oficina, si es el caso, contenidos en el Catálogo de Bienes de Consumo (consultar el apartado correspondiente al Sistema de Administración del Patrimonio en la página Intranet de Presidencia de la República), emitido por la Dirección de Bienes Muebles e Inmuebles, necesarios para la operación y/o realización de la actividad del área solicitante, con la finalidad de racionalizar los recursos asignados a la Presidencia de la República.*
7. *Los usuarios y/o enlaces compartidos y autorizados en el Sistema de Administración del Patrimonio de Presidencia de la República en la Secretaría Particular, deberán observar en todo momento, los criterios de austeridad y racionalidad en el uso de los recursos.*
8. *El suministro extraordinario de bienes de consumo y de bienes instrumentales se realizará de acuerdo al presupuesto asignado a la Unidad Responsable (UR), y/o a las existencias disponibles en el Almacén Central y/o en la Dirección de Administración de la Secretaría Particular.*
9. *Las solicitudes extraordinarias de recursos materiales que excedan el suministro promedio de bienes solicitados, deberán invariablemente, incluir la justificación de su consumo, así como la descripción de la actividad emergente a realizar, a efectos de dictaminar su adquisición de acuerdo con la disponibilidad de recursos y existencias comprometidas.*
10. *La Dirección de Administración de la Secretaría Particular se reserva el derecho de adquirir bienes de consumo no restringidos y bienes instrumentales necesarios para las Áreas de la Secretaría Particular, de los bienes no suministrados por el Almacén Central y/o esta Dirección Administrativa, previa requisición del área requirente, debiéndose obtener el sello de "No Existencia", la autorización de compra y los recursos presupuestales correspondientes, antes de iniciar cualquier procedimiento de compra y/o adquisición de bienes, de conformidad a la normatividad vigente y aplicable.*
11. *Toda requisición de compra de recursos materiales necesarios para las áreas de la Secretaría Particular, deberá realizarse ante la Dirección de Administración, mediante oficio y/o tarjeta informativa, previendo de dos a tres días para su suministro, cuando se trata de compras menores a través del Fondo Revolvente, a fin de obtener la documentación soporte y comprobatoria.*

12. *Bajo ninguna circunstancia las áreas de la Secretaría Particular podrán adquirir bienes de consumo y/o bienes instrumentales en forma directa.*
13. *Queda prohibido la adquisición bienes de consumo y/o bienes instrumentales considerados como productos suntuosos.*
14. *Queda prohibido el almacenamiento excesivo de bienes de consumo en las áreas de la Secretaría Particular.*
15. *Para información adicional, dudas y preguntas favor de comunicarse con el Enlace de Administración de Bienes de Consumo de la Dirección de Administración de la Secretaría Particular, a la extensión 1392”.⁹²*

De entre las disposiciones más importantes contenidas en las “*Normas de Operación para el Suministro Extraordinario de Recursos Materiales*” destaca la disolución del almacén de la Secretaría Particular, el cual tras un largo debate se decidió ponerle fin para evitar futuros problemas de normatividad por el hecho de denominarse almacén, además de atender las políticas de seguridad del Estado Mayor Presidencial en las que se prohibía el establecimiento de almacenes al interior de la residencia oficial de Los Pinos. Así mismo, las actividades de suministro que ejercía el almacén serían desempeñadas por el Departamento de Recursos Materiales, mismo que fungiría como enlace de las áreas de la Secretaría Particular para con el almacén central de la Presidencia y quien tendría la facultad exclusiva de suministrar extraordinariamente bienes de consumo e iniciar procedimientos de compra de bienes no restringidos. Así también, se obligó a las áreas de la Secretaría Particular a solicitar sus bienes de consumo en forma ordinaria ante el almacén central, a través de la designación de usuarios y/o enlaces compartidos y autorizados, quienes tendrían la función de solicitar los bienes necesarios para el desarrollo de las actividades de sus áreas de adscripción. Igualmente es de mencionar que el Departamento de Recursos Materiales añadió un plus a sus servicios al ofrecer el suministro de toda clase de recursos materiales, gracias a la posibilidad de comprar bienes no restringidos, a través de la figura presupuestal del fondo revolvente*, de conformidad a la normatividad interna vigente y aplicable.

* **Fondo Revolvente.** Es el importe o monto que en las Dependencia de la Administración Pública Federal se destina para cubrir necesidades operativas y/o urgentes, que no rebasen determinados niveles de gasto y que se regularizan en períodos de tiempo establecidos o acordados, mediante la solicitud de reembolso de la documentación comprobatoria del gasto.

⁹² **Normas de Operación para el Suministro Extraordinario de Recursos Materiales.** Presidencia de la República. Secretaría Particular. Dirección de Administración. Departamento de Recursos Materiales. México. 2011.

FONDO REVOLVENTE.

El Departamento de Recursos Materiales sumó un agregado a sus servicios al poder realizar compras de bienes no suministrados por el almacén central de la Presidencia, comprendidos en el Capítulo 2000 del Clasificador por Objeto de Gasto de la Administración Pública Federal, emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, a través de los recursos presupuestales del fondo revolvente, previa requisición por escrito del área requirente, la documentación soporte y los recursos financieros correspondientes, actuando siempre de acuerdo a los criterios de austeridad, ahorro y racionalidad presupuestal.

Además, a través de la figura del fondo revolvente se resolvió también la cuestión de solventar necesidades emergentes, ya que anteriormente cada vez que algún área de la Secretaría Particular requería de algún insumo y que el almacén de la Secretaría Particular no lo tuviera en existencia, éste tenía que recurrir al almacén central de la Presidencia para abastecerse de lo necesario y atender al área requirente; en caso contrario de no tenerse el bien en existencia en el almacén central, el almacén de la Secretaría Particular tenía que iniciar las gestiones administrativas conducentes para solicitar la compra del bien requerido ante las instancias centralizadoras correspondientes, lo cual implicaba trámites burocráticos, triangulaciones, tiempos de traslado y horas hombre.

Esto es reingeniería, borrar del mapa los viejos conceptos y reemplazarlos por ideas revolucionarias. Se fue más allá al hacer que el Departamento de Recursos Materiales ofreciera un agregado a sus servicios, con lo que se cumplió con un punto de la filosofía de la reingeniería de procesos, al recrear radicalmente los procesos a efectos de incrementar el dominio y hacer más defendible la posición del departamento frente a las áreas de la Secretaría Particular, capturando con ello mayores usuarios e invadiendo con nuevas oportunidades en cuanto a gestión de recursos materiales se refiere.

3.5. RECURSOS REQUERIDOS.

La solución definitiva a los problemas que enfrentaba el almacén llegó al acabar con el pensamiento y prácticas burocráticas de antaño de quienes estaban involucrados en el procedimiento de *“Solicitud y Aprovisionamiento de Bienes de Consumo a las Áreas de la Secretaría Particular”* y enfrentar un cambio radical en la manera de hacer las cosas que involucrara no sólo decisiones gerenciales, sino además tecnologías para su operación y funcionamiento.

Para lograr este cambio no solamente fue necesario acabar con las antiguas prácticas y costumbres, y cambiar el pensamiento de las personas involucradas, sino emplear las herramientas y tecnologías disponibles para hacer más fáciles las actividades de suministro extraordinario de recursos materiales.

3.5.1. EL CAPITAL HUMANO.

Todo líder debe iniciar contactos con otras personas en vez de esperar que ellas lo inicien, hacer que quienes se aproximen a él se sientan bien recibidos, demostrar respeto por los demás y establecer con ellos una comunicación abierta, desarrollar una comprensión total de sus problemas, ayudar a otros a encontrar su propia solución al problema, identificar lo que los otros necesitan saber, ayudarles a obtener la competencia y el entendimiento técnico que requieren, ayudarles a incrementar su ritmo de aprendizaje, impulsarles a que pongan a prueba los conocimientos que han adquirido, aclarar las expectativas de desempeño de los demás, destacar la posibilidad de mejorar en el futuro, retar a los demás a aceptar tareas más difíciles, y desarrollar estrategias concretas para mejorar el desempeño de otros.

Es por ello que un buen líder debe ser:

- **Un visionario:** Una visión da sentido al trabajo diario, crea una imagen mental clara y positiva del futuro, fomenta el compromiso, motiva, va de la mano con la cultura y los valores de la organización, es inspiradora, refleja unión, es ambiciosa, crea conexiones entre el presente y el futuro. En otras palabras, simplemente hace que las personas actúen y tiendan a la excelencia.
- **Un narrador de historias:** El líder debe entusiasmar al dialogar con su audiencia, debe mantener su energía positiva y contagiarla, es aquí donde debe aprender a dominar ciertas técnicas como la retórica, uso de metáforas, manejo del ritmo de las conversaciones y lograr anclar el mensaje para que éste sea recordado. Lo más importante de las historias es crear una conexión entre el líder y sus seguidores.
- **Un agente de cambio y servidor:** El líder debe ser un agente de cambio que impulse a la gente a prepararse y estar alerta para el futuro. Su principal objetivo no es controlar, sino desarrollar capacidades y apoyar ideas.

Para Hammer y Champy, *“el líder es también quien inicia los esfuerzos de reingeniería de la compañía. Es él quien nombra altos administradores como dueños de los procesos y les asigna la*

3. Estudio de Caso

responsabilidad de lograr grandes avances en rendimiento. El líder crea la nueva visión, fija las nuevas normas y, por medio de los dueños, persuade a otros a convertir la visión en realidad.

Los líderes deben crear también un ambiente propicio para la reingeniería. No basta con exhortar al personal. Cualquier persona racional en un ambiente corporativo reacciona cautelosamente, si no con escepticismo, a la insistencia de un ejecutivo para que rompa las reglas, desafíe la sabiduría popular y piense con originalidad. Así que mientras la mitad del oficio del líder es instar al dueño del proceso y al equipo de reingeniería para que realicen su cometido, la otra mitad consiste en apoyarlos de manera que puedan realizarlo. “Sean audaces”, les dice, “y si alguien les pone dificultades, pásenmelas a mí. Si alguno les cierra el paso, díganme quién es y yo lo arreglaré”.⁹³

3.5.2. LA INFORMÁTICA.

En lo que respecta al papel de la informática ésta *“desempeña un papel crucial en la reingeniería de negocios... [como] un capacitador esencial... [que] les permite a las compañías rediseñar sus procesos”*.⁹⁴ ¿Cómo se podía aprovechar la tecnología para hacer cosas que no se estaban haciendo? La respuesta fue explotar las capacidades de la informática para innovar, alcanzar metas enteramente nuevas, prestar nuevos servicios y transformar la manera de hacer el trabajo. La interrogante para el Departamento de Recursos Materiales fue decidir entre usar un *software* comercial o adaptarse a los existentes para el suministro extraordinario de recursos materiales. Para el jefe del departamento era más práctico el uso de un *software* comercial adaptado a las necesidades del departamento. Sin embargo y como lo demostró la búsqueda exhaustiva de un *software* que satisficiera las expectativas del departamento, lo que se necesitaba realmente era una base de datos para la gestión de las entradas y salidas de los bienes de consumo.

Se comenzó experimentando diferentes tipos de *software* comerciales en sus versiones de prueba. Lo complicado aquí no era usarlos, ya que contaban con una interfaz sencilla y amigable al estilo supermercado o tienda de autoservicio, sino el costo que implicaba la adquisición de una licencia, la adaptación del *software* a las necesidades y el soporte técnico que se requería por parte de los desarrolladores del mismo. No se contaba con el tiempo y los recursos necesarios para iniciar un trámite burocrático de adquisición de *software* comercial, ni mucho menos para contactar a un diseñador de software para plantearle los requerimientos del departamento, cuando lo que se necesitaba era una tecnología que pudiera ser implementada de inmediato y conocida por todo el personal del departamento, a fin de no interrumpir el servicio de suministro de bienes de consumo a las áreas de la Secretaría Particular.

⁹³ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. p. 110.

⁹⁴ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. p. 88.

La siguiente prueba fue el uso de *software* basado en tecnologías *web*, a efectos de crear dentro de las áreas de la Secretaría Particular, niveles de usuarios con el poder de solicitar insumos a través de la red de intranet de la Presidencia de la República. Otro intento fallido, pues la experiencia y las consultas realizadas a los posibles usuarios de este *software*, confirmó la carencia de tiempo para solicitar insumos a través de un amplio catálogo de materiales, realizar una solicitud electrónica y aprender a utilizar un sistema, cuando lo único que requerían eran un par de lápices, plumas y hojas de papel para realizar su trabajo.

La solución fue el uso de las tecnologías existentes y conocidas. Se diseñó y creó una base de datos en *Microsoft Excel* y ésta se habilitó para registrar entradas y salidas de almacén, generar recibos, control y registro de existencias, usuarios, entre otras funciones, a la que se llamó “*Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales*”.

El “*Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales*” está compuesto por cuatro módulos. El primero de “*Facturación*” se utiliza para el registro y emisión de recibos de papelería, donde se detallan los productos solicitados, la cantidad autorizada y el código electrónico de identificación, así como los datos del área solicitante. El segundo de “*Inventarios*” donde se registran las entradas y salidas de productos, cantidad y unidad de medida. El tercero de “*Configuración*” que como su nombre lo indica, sirve para configurar el diseño de los recibos a imprimir por el sistema y la cantidad de detalles que se desean agregar, como el nombre de la persona que autoriza y los números telefónicos y direcciones electrónicas de contacto en el Departamento de Recursos Materiales. El último módulo es el de “*Mantenimiento*” y está diseñado para registrar el número de recibos emitidos, la cantidad de productos de entrada y salida de almacén, la existencia de productos y áreas usuarias de la Secretaría Particular.



Fuente: **Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales**. Presidencia de la República. Secretaría Particular. Dirección de Administración. Departamento de Recursos Materiales. México, 2011.

3.5.3. LAS INSTALACIONES.

En cuanto a las instalaciones necesarias para guardar, custodiar y despachar toda clase de materiales y útiles de oficina se habilitó un espacio como bodega del Departamento de Recursos Materiales en el Edificio Bicentenario de la residencia oficial de Los Pinos.

Dichas instalaciones se encuentran acondicionadas con medidas de seguridad como acceso restringido mediante lector de retina, sistemas de vigilancia con cámaras de seguridad, sensores de movimiento y sistemas de detección de humo y conraincendios; asimismo se dispuso de mobiliario como estanterías con chapas de seguridad y anaqueles metálicos para facilitar el resguardo, acomodo e identificación de bienes de consumo; y además se dotó de un refrigerador para conservas y de un espacio destinado para el almacenamiento de vestuario y material frágil y peligroso.



Sistemas de seguridad v vigilancia como aspersores de humo. cámaras de vigilancia v alarma conraincendios



Lockers y estanterías



Fuente: Presidencia de la República. Secretaría Particular. Dirección de Administración. Departamento de Recursos Materiales. México, 2011.

3.6. BENEFICIOS Y FACTORES DE ÉXITO.

3.6.1. BENEFICIOS ALCANZADOS CON LA REINGENIERÍA.

Reinventar constituye una recreación y reconfiguración de las actividades y procesos de la organización, lo cual implica volver a crear y configurar de manera radical el o los sistemas a efectos de lograr incrementos significativos en un corto período de tiempo, en materia de rentabilidad, productividad, tiempo de respuesta y calidad de servicios.

Ante todo, lo que se deseaba con el proyecto de reingeniería era romper con los viejos paradigmas del Departamento de Recursos Materiales y crear un nuevo procedimiento a la luz de nuevas ideas, técnicas, metodologías y conocimientos. De entre los beneficios obtenidos de la reconstrucción de procesos según Hammer y Champy, destacan los siguientes:

- **Varios oficios se combinan en uno.**

“La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchos oficios o tareas que antes eran distintos se integran o comprimen en uno solo”.⁹⁵

Anteriormente, la falta de una verdadera división especializada del trabajo y delegación de responsabilidades provocaba que las actividades se realizaran de forma dependiente de

⁹⁵ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. p. 54.

las personas responsables de llevarlas a cabo, una como encargado de almacén y otra como almacenista, ambas con las mismas capacidades y conocimientos sobre el manejo de almacenes, pero cuyas tareas cortaban la cadena de actividades al ser la primera sólo la que recibía las solicitudes de abastecimiento, las imprimía, cotejaba contra existencias y surtía, mientras que la segunda únicamente se encargaba de despacharlas y entregarlas en las diferentes áreas de trabajo.

Con la reingeniería de procesos las actividades especializadas del encargado de almacén y del almacenista se combinaron en una sola posición, “*Encargado de Compras Menores y Almacenes*”, persona que tendría la responsabilidad y el conocimiento total del procedimiento de “*Suministro Extraordinario de Recursos Materiales*”, además de fungir como punto de contacto para con las áreas de la Secretaría Particular, terminando con los errores, demoras y malentendidos que pudieran ocasionar los pases transversales.

- **Los trabajadores toman decisiones.**

*“Las compañías que emprenden la reingeniería no sólo comprimen los procesos horizontalmente, confiando tareas múltiples y secuenciales a trabajadores de caso o a equipos de caso, sino también verticalmente. Compresión vertical significa que en aquéllos puntos de un proceso en que los trabajos tenían que acudir antes al superior jerárquico, hoy pueden tomar sus propias decisiones. En lugar de separar la toma de decisiones del trabajo real, la toma de decisiones se convierte en parte del trabajo. Los trabajos mismos realizan hoy aquella parte del oficio que antes ejecutaban los gerentes”.*⁹⁶

Así por ejemplo, el Encargado de Compras Menores y Almacenes adquirió el conocimiento, la responsabilidad y la capacidad necesarias para decidir cuando una solicitud extraordinaria de recursos materiales debía ser turnada al almacén central de la Presidencia para su atención procedente, iniciar las gestiones de compra con los recursos del fondo revolvente, o los trámites administrativos para su adquisición por los procedimientos señalados en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, según la naturaleza del bien solicitado por el área requirente.

Para que esta característica se pudiera llevar a cabo fue necesario el esfuerzo, el apoyo, la disciplina, la confianza, la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Y los beneficios derivados fueron el aumento de facultades para el Encargado de Compras Menores y

⁹⁶ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. p. 56.

Almacenes y la reducción de los plazos y de los costes, al comprimirse las estructuras tanto vertical como horizontalmente.

- **Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.**

*“Los procesos rediseñados están libres de la tiranía de secuencias rectilíneas... [y] el trabajo es secuenciado en función de lo que realmente es necesario hacerse antes o después... Las organizaciones logran con ello menos repeticiones de trabajo, que es otra fuente de demoras”.*⁹⁷

Con el protagonismo que adquiere el concepto de proceso una vez introducida la reingeniería en una compañía, las cosas se van a realizar en el orden en que se beneficia a los procesos, olvidándose del orden seguido tradicionalmente. En el procedimiento convencional de *“Solicitud y Aprovisionamiento de Bienes de Consumo a las Áreas de la Secretaría Particular”*, el encargado del almacén era quien recibía las solicitudes de abastecimiento, las imprimía, cotejaba contra existencias y surtía, mientras que el almacenista únicamente las despachaba y entregaba en las diferentes áreas de trabajo. En otras palabras, la persona 1 tenía que completar la tarea 1 antes de pasar los resultados a la persona 2, quien hacía la tarea 2. Con el procedimiento rediseñado de *“Suministro Extraordinario de Recursos Materiales”* la cadena de actividades no se corta, ya que el Encargado de Compras Menores y Almacenes tiene la responsabilidad y el conocimiento total del procedimiento para realizar tareas simultáneas. La finalidad perseguida por esta nueva forma de trabajar es la de ahorrar tiempo y lograr la mayor reducción posible de los plazos.

- **Los procesos tienen múltiples versiones.**

*“Un proceso de múltiples versiones es claro y sencillo porque cada versión sólo necesita aplicarse a los casos para los cuales es apropiada. No hay casos especiales ni excepciones”.*⁹⁸

Através de esta característica se dió fin a la estandarización y se consiguió una mayor adaptación de los servicios del departamento a las necesidades y gustos de las áreas usuarias, al ofrecerles a éstas la posibilidad de solicitar extraordinariamente materiales y útiles de oficina, no sólo mediante el formato de *“Solicitud Extraordinaria de Suministro de Recursos Materiales”* (DASP 7.1.128.2), sino también mediante el envío de un correo

⁹⁷ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. pp. 57-58.

⁹⁸ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. p. 59.

electrónico, o bien por medio de una llamada telefónica, cubriendo satisfactoriamente sus necesidades de pedidos.

- **El trabajo se realiza en el sitio razonable.**

*“El cliente de un proceso puede ejecutar parte del proceso o todo el proceso, a fin de eliminar los pases laterales y los costos indirectos”.*⁹⁹

Mediante una actualización a las *“Normas de Operación para el Suministro Extraordinario de Recursos Materiales”* en febrero de 2012, se autorizó a las áreas de la Secretaría Particular para comprar bienes no restringidos en forma directa, previa consulta con el Encargado de Compras Menores y Almacenes sobre la no existencia en almacén central, siempre y cuando no se tratara de bienes instrumentales, bienes de tecnologías de la información y comunicación (TIC)*, artículos suntuosos, o bienes que por su naturaleza debían ser adquiridos mediante algunos de los procedimientos de compra señalados en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.

De esta manera, las áreas de la Secretaría Particular podían comprar materiales y útiles de oficina autorizados, entregando la factura correspondiente, a nombre de Presidencia de la República, al Encargado de Compras Menores y Almacenes para que éste reuniera la documentación comprobatoria necesaria e iniciara las gestiones administrativas para el reembolso del importe de la compra.

Esto benefició directamente a los usuarios quienes ahora podían comprar bienes de manera más rápida y con menos problemas en cuanto a características técnicas solicitadas, y a la Presidencia de la República en cuanto a tiempo y trabajo.

* **Bienes de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).** De acuerdo a los Lineamientos para la Aplicación y Seguimiento de las Medidas para el Uso Eficiente y Eficaz de los Recursos Públicos, y las Acciones de Disciplina Presupuestaria en el Ejercicio del Gasto Público, así como para la Modernización de la Administración Pública, publicados el 30 de enero de 2013 en el Diario Oficial de la Federación, son tecnologías de la información y comunicaciones las que comprenden el equipo de cómputo personal y centralizado, software y dispositivos de impresión que sean utilizados para almacenar, procesar, convertir, proteger, transferir y recuperar información, datos, voz, imágenes y video.

⁹⁹ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. p. 60.

- **Se reducen las verificaciones y controles.**

*“Los procesos rediseñados muestran un enfoque más equilibrado. En lugar de verificar estrictamente el trabajo a medida que se realiza, estos procesos muchas veces tienen controles globales o diferidos. Estos sistemas están diseñados para tolerar abusos moderados o limitados, demorando el punto en que el abuso se detecta o examinando patrones colectivos en lugar de casos individuales”.*¹⁰⁰

En el procedimiento convencional de *“Solicitud y Aprovisionamiento de Bienes de Consumo a las Áreas de la Secretaría Particular”* existían verificaciones y controles en cada una de sus etapas. El primero de ellos se realizaba cuando el encargado del almacén recibía las solicitudes de abastecimiento de las áreas de la Secretaría Particular y las verificaba contra las existencias registradas en el almacén. El segundo cuando el almacenista recibía impresas las solicitudes de abastecimiento para su suministro y verificaba sus existencias físicas. Y el tercero cuando las áreas recibían sus insumos y verificaban los bienes recibidos a satisfacción.

En el caso del procedimiento rediseñado de *“Suministro Extraordinario de Recursos Materiales”* el control se ejercería mediante los reportes y conciliaciones contables sobre los recibos emitidos, las facturas, y las entradas y salidas de los bienes que arrojaría el módulo de *“Mantenimiento”* del *“Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales”*. Es de mencionar, que los recibos de papelería incluyen la verificación física de las áreas usuarias sobre las características técnicas y físicas de los bienes suministrados a satisfacción, así como las facturas soportan el VoBo de la recepción de los bienes mediante la leyenda *“Recibí bienes a entera satisfacción”*, nombre y firma del receptor del área usuaria.

- **La conciliación se minimiza.**

*“Otra forma de trabajo que no agrega valor y que los procesos rediseñados minimizan es la conciliación. Lo logran disminuyendo el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello se reducen las posibilidades de que se reciba información incompatible que requiere de conciliación”.*¹⁰¹

¹⁰⁰ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. p. 62.

¹⁰¹ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. p. 63.

Esta característica se aplicó al establecer en las *“Normas de Operación para el Suministro Extraordinario de Recursos Materiales”* la figura de usuarios y/o enlaces compartidos y autorizados para solicitar materiales y útiles de oficina en forma extraordinaria, para la operación y funcionamiento de sus áreas, evitando que terceros solicitaran los mismos bienes para la misma área, la misma actividad y al mismo tiempo, disminuyendo con esto los puntos de contacto que pudieran ocasionar errores, demoras y malentendidos respecto a cantidad, especificaciones y características técnicas de los bienes solicitados.

- **Un gerente de caso ofrece un sólo punto de contacto.**

*“Actuando como amortiguador entre el complejo problema y el cliente, el gerente de caso se comporta ante el cliente como si fuera responsable de la ejecución de todo el proceso, aun cuando en realidad no lo es. Para desempeñar este papel – es decir, para poder contestar las preguntas del cliente y resolver sus problemas- este gerente necesita acceso a todos los sistemas de información que utilizan las personas que realmente ejecutan el trabajo, y la capacidad de ponerse en contacto con ellas, hacerles preguntar y pedirles ayuda adicional cuando sea necesario”.*¹⁰²

Dentro del procedimiento de *“Suministro Extraordinario de Recursos Materiales”* el papel del jefe del departamento fue asumir el rol de gerente de caso, cuando el Encargado de Compras Menores y Almacenes estuviera indispuesto por causas personales o laborales, para conciliar las peticiones de los usuarios, responder sus preguntas, aclarar sus dudas y resolver sus problemas.

- **Prevalecen operaciones híbridas centralizadas-descentralizadas.**

*“Las compañías que han rediseñado sus procesos tienen la capacidad de combinar las ventajas de la centralización con las ventajas de la descentralización en un mismo proceso”.*¹⁰³

Sobre este último beneficio obtenido de la reingeniería de procesos se puede decir que si bien el Departamento de Recursos Materiales gozaría de cierta autonomía para suministrar extraordinariamente materiales y útiles de oficina, sus actividades dependerían de las autorizaciones para compra emitidas por la Dirección de Bienes Muebles e Inmuebles, los recursos económicos del fondo revolvente entregados por la Dirección de Finanzas y Presupuesto, los dictámenes técnicos de viabilidad de tecnologías otorgados por la

¹⁰² Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. p. 66.

¹⁰³ Hammer, Michael; Champy, James. Op cit. p. 67.

Dirección General de Tecnologías de la Información, y las demás disposiciones legales vigentes y aplicables para garantizar la transparencia y el uso racional y adecuado de los recursos, con lo cual se cumple esta característica.

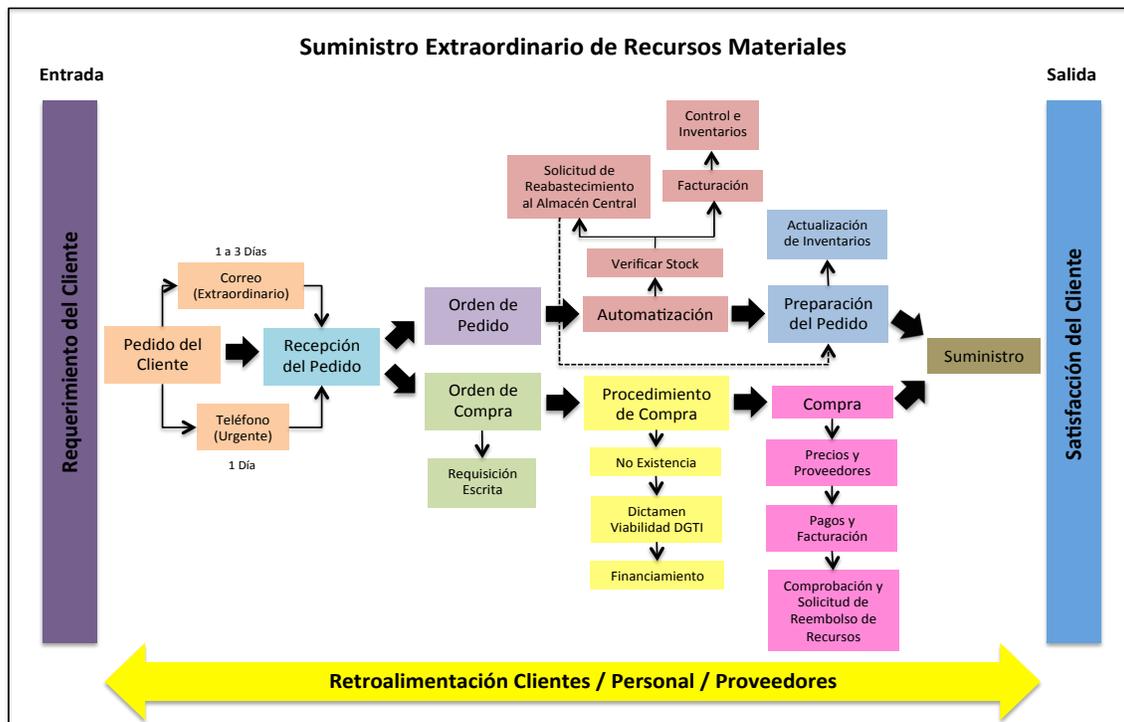
3.6.2. BENEFICIOS PARA LA INSTITUCION.

PROCEDIMIENTO DE SUMINISTRO EXTRAORDINARIO DE RECURSOS MATERIALES.

La aportación más importante de la reingeniería de procesos para el Departamento de Recursos Materiales fue la reconstrucción integral del procedimiento de “*Suministro Extraordinario de Recursos Materiales*” por medio de la creación de un procedimiento sencillo, flexible y fácil de administrar y controlar, resultado de la eliminación de las antiguas prácticas y costumbres, el cambio del pensamiento y aptitudes de las personas involucradas, el fin de la duplicidad de funciones y trabajos innecesarios, y a favor de la satisfacción de los usuarios, la mejora de los servicios y el aumento de la calidad, y el incremento del clima organizacional derivado de la mayor responsabilidad de los involucrados, del desarrollo de su potencial y habilidades.

El diagrama siguiente es una representación gráfica del procedimiento rediseñado y muestra el inicio y el final del mismo, así como los pasos, posibilidades y acciones a realizar para tener una idea clara y concisa de la solicitud y el aprovisionamiento extraordinario de bienes de consumo y bienes instrumentales requeridos por las áreas de la Secretaría Particular para su operación y funcionamiento.

3. Estudio de Caso



Fuente: **Procedimiento de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales**. Presidencia de la República. Secretaría Particular. Dirección de Administración. Departamento de Recursos Materiales. México, 2011.

El procedimiento de "Suministro Extraordinario de Recursos Materiales" inicia con la comunicación de los requerimientos y necesidades extraordinarias de materiales y útiles de oficina de las áreas de la Secretaría Particular al Departamento de Recursos Materiales. Estos requerimientos constituyen las entradas del procedimiento y se convierten en un pedido que puede ser comunicado por correo electrónico o por teléfono, según su prioridad y tiempo estimado de respuesta para su suministro. El pedido es recibido por el Departamento de Recursos Materiales y de acuerdo a su tipo, se trabaja ya sea como una orden de pedido o como una orden de compra. Cuando se trata de una orden de pedido, se verifica el *stock* virtual de los requerimientos por medio del "Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales", se emite el recibo de papelería correspondiente y se afectan los inventarios de existencias, para la posterior preparación de los bienes y su suministro a las áreas requirentes. Para el caso de las órdenes de compra, se reciben las requisiciones por escrito de las áreas solicitantes y se realiza el procedimiento de compra, en donde se elaboran y recaban los documentos justificatorios del gasto y se evalúa la forma de financiamiento a través de los recursos presupuestales del fondo revolvente, a continuación se realiza la investigación de mercado para obtener precios y proveedores y llevar a cabo la compra venta, se obtiene la factura correspondiente y se tramita la comprobación financiera y la solicitud de reembolso de recursos ante las instancias centralizadoras del gasto en

la Presidencia de la República. Finalmente los bienes son suministrados y, al igual que una orden de pedido, se culmina con la satisfacción y retroalimentación de las áreas requirentes.

POLÍTICA ORGANIZACIONAL Y DE SERVICIOS.

Los valores organizacionales de la Presidencia de la República y del Departamento de Recursos Materiales fueron plasmados en una política organizacional y de servicios que dió respuesta a las preguntas de quiénes eramos, qué deseábamos ser, a dónde deseábamos llegar, quiénes eran nuestros usuarios y qué deseábamos ofrecerles. Criterios que se definieron de la siguiente manera y que fueron la bandera del éxito de la reingeniería de procesos:

Política Organizacional y de Servicios.

“Ser un área de servicios competitiva, definida por su calidad, atención y servicio en el suministro extraordinario de recursos materiales a las áreas de la Secretaría Particular de la Presidencia de la República, mediante personal competente, con vocación de servicio y comprometido con el uso adecuado y racional de los bienes del y al servicio del Estado”.

“Los valores que rijen nuestras actividades son la honestidad, el respeto, la justicia y la lealtad hacia la institución y para con nuestras áreas con las que trabajamos; así como trabajar bajo la premisa de la transparencia, la eficacia y la eficiencia”.

*“Deseamos escuchar y comunicarnos, adaptarnos y dar respuestas a las necesidades de nuestros clientes, obtener eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad para trabajar en equipo y habilidad para negociar, predisposición para participar activamente y potencial de liderazgo”.*¹⁰⁴

SISTEMA DE SUMINISTRO EXTRAORDINARIO DE RECURSOS MATERIALES.

Otro de los beneficios aportados fue el desarrollo del “Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales” para administrar y controlar los diferentes aspectos de la gestión de almacenes e inventarios en forma rápida y sencilla, por medio de la tecnología. A saber:

¹⁰⁴ **Plan de Comunicación del Departamento de Recursos Materiales de la Secretaría Particular.** Presidencia de la República. Secretaría Particular. Dirección de Administración. Departamento de Recursos Materiales. México. 2011.

3. Estudio de Caso

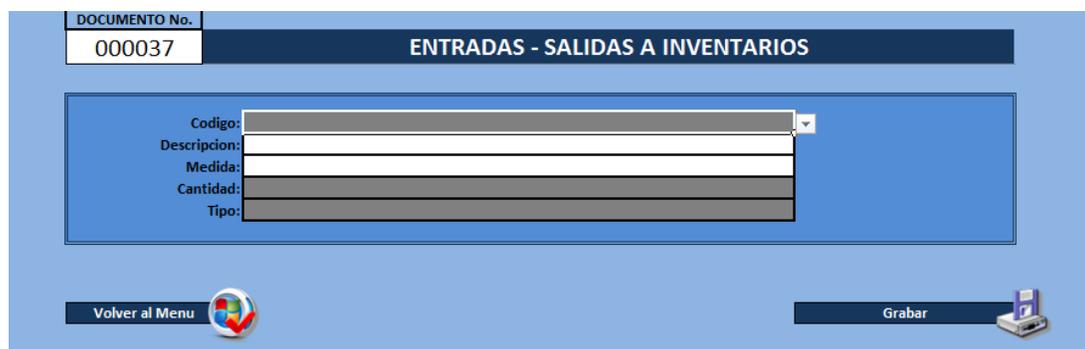
- El módulo de **“Facturación”** permite emitir recibos de papelería, autorizar productos y asignar cantidades, además de proporcionar el código electrónico de identificación en almacén, y los datos del área solicitante.



Codigo Producto	Descripción	Cantidad
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

Fuente: **Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales**. Presidencia de la República. Secretaría Particular. Dirección de Administración. Departamento de Recursos Materiales. México, 2011.

- El módulo de **“Inventarios”** sirve para registrar las entradas y salidas de productos de almacén, así como las cantidades y unidades de medida, mismas que se registran en un informe de gestión para comprobar las entradas y salidas de los bienes de consumo solicitados al almacén central de la Presidencia contra los suministrados a las áreas de la Secretaría Particular.



Fuente: **Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales**. Presidencia de la República. Secretaría Particular. Dirección de Administración. Departamento de Recursos Materiales. México, 2011.

- El módulo de “**Configuración**” permite configurar el diseño de los recibos a imprimir por el sistema y la cantidad de detalles que se desean agregar, como el consecutivo de emisión de recibos, los datos del área solicitante y los números telefónicos y direcciones electrónicas de contacto en almacén.

Recibo N°		SECRETARÍA PARTICULAR			
000115		SOLICITUD DE SUMINISTRO EXTRAORDINARIA DE RECURSOS MATERIALES			
DATOS DEL SOLICITANTE / ENLACE SAP					
Código Cliente:				Fecha:	10/11/2010
Nombre:					
Dirección:					
Teléfono:					
Código Producto	Descripción	Cantidad			
CONTACTO ALMACÉN: JAIME BORJA MARTÍNEZ 5093-5300 EXT. 1392 jborjam@presidencia.gob.mx				RECIBIO _____ NOMBRE Y FIRMA	
					

Fuente: **Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales**. Presidencia de la República. Secretaría Particular. Dirección de Administración. Departamento de Recursos Materiales. México, 2011.

- Por último, el módulo de “**Mantenimiento**” está diseñado para registrar el número de recibos emitidos, la cantidad de productos de entrada y salida de almacén, la existencia de productos y las áreas usuarias de la Secretaría Particular. De este módulo no se muestra ninguna imagen en virtud de que constituye la base de datos para la operación del sistema en su conjunto.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo en el que se consignan metódicamente las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones y actividades que se realizan en una organización.

A través de la creación de un manual de procedimientos se realizaron en forma coherente y estructurada las actividades establecidas en el procedimiento de “*Suministro Extraordinario de*”

3. Estudio de Caso

Recursos Materiales”, además de que se determinaron los tiempos de respuesta, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, así como los métodos de trabajo y control para alcanzar eficiente y eficazmente los objetivos del Departamento de Recursos Materiales.

Su aplicación permitió:

- Auxiliar en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Conocer las actividades y operaciones para el desarrollo del procedimiento de “*Suministro Extraordinario de Recursos Materiales*”.
- Describir detalladamente las actividades y funciones de cada persona.
- Facilitar la interacción e interrelación con las distintas áreas de la Secretaría Particular.
- Proporcionar una visión integral de las funciones del Departamento de Recursos Materiales.

El manual a que se hace referencia en este apartado puede ser consultado en los anexos del presente trabajo.

CONTROLES Y RESTRICCIONES.

Un beneficio más fue el uso de controles y restricciones tanto para los administradores del procedimiento como para las áreas usuarias, ya que anteriormente todo el personal de las áreas de la Secretaría Particular podía solicitar bienes sin distinción ni control de usuarios. Esta situación provocaba que diferentes personas solicitaran los mismos bienes al mismo tiempo y para la misma actividad, pero con la implementación del “*Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales*” se tuvo un mejor control de los pedidos y de los usuarios, toda vez que las solicitudes de suministro constituían una forma de autorización y rastreo vía correo electrónico de los usuarios autorizados para solicitar insumos, lo que se tradujo en reducción de cargas de trabajo, tiempos de respuesta y una mejor coordinación con las áreas usuarias y la atención de sus necesidades.

ACTITUD DE SERVICIO Y MEJOR SERVICIO.

Actitud de servicio:

Otro de los factores de éxito derivados de la reinención del procedimiento de “*Suministro Extraordinario de Recursos Materiales*” fue el cambio de actitud en el servicio. Frases como ¡hay que dar la atención!, ¡resolvamos! y ¡gracias! formaron parte del vocabulario fruto de la labor diaria

del Departamento de Recursos Materiales para brindar bienes y servicios, y que llena de satisfacción al saber que se están haciendo bien las cosas.

Lo anterior, es posible saberlo gracias a las recomendaciones y comentarios plasmados por parte de las áreas usuarias en el cuestionario de clientes que se aplica durante la primera semana del mes de diciembre de cada año y del cual se habla más al respecto en la parte de las conclusiones de este trabajo.

Mejor servicio:

Un último beneficio para los usuarios fue otorgarles diferentes vías de acceder a los servicios ofrecidos por el departamento, rompiendo con los engorrosos trámites administrativos que se debían seguir para obtener un par de lápices y papel.

Actualmente, el departamento atiende tanto solicitudes realizadas vía correo electrónico como las hechas por teléfono. Para el departamento no es necesario cumplir con los requisitos para solicitar bienes de consumo extraordinarios, sino resolver los problemas de suministro de sus usuarios, quienes por la emergencia de sus actividades no tienen tiempo para realizar una solicitud y tienen la opción de hacerla por correo electrónico o por teléfono. Ésto se explica detalladamente en el punto 3.6.2 Beneficios para la Institución, en la parte del Procedimiento de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales.

CONCLUSIONES.

Este último capítulo está destinado a la presentación de las proposiciones finales sobre los argumentos y puntos principales de este trabajo y tiene la finalidad de hacer las veces de conclusiones para el análisis expuesto.

SOBRE LA FUNCIÓN DIRECTIVA.

Se ha hablado ya sobre la función directiva, sus antecedentes, su contexto en nuestro país, quiénes la ejercen, cuáles son las funciones de estas personas, sus técnicas, métodos de dirección, cualidades y la importancia de esta función, pero muy poco sobre su conceptualización y regulación normativa. Y es que hasta este punto de la investigación, aun no es posible encontrar alguna definición precisa sobre esta función, ni mucho menos su regulación normativa que permita la comprensión de este concepto o término y que determine clara y exactamente las cualidades esenciales del ser director.

Hablar sobre la función directiva es hacer una referencia obligatoria a los estudios de las escuelas clásicas de administración y sus autores como Henry Fayol o Luther Gulick, por ejemplo, quienes vincularon principalmente el concepto con el proceso administrativo al integrar elementos comunes como la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control, y que a la larga coincidieron en exponer que estas funciones estaban vinculadas a las capacidades y habilidades gerenciales de quienes ejercen el mando en una organización. Esto sólo es un indicativo que son pocos los estudios y los esfuerzos para ir más allá de lo vinculado con el proceso administrativo.

Por consiguiente, sólo pueden encontrarse, a manera de descripciones, definiciones operativas y funcionales que diccionarios de la lengua española y estudiosos sobre la ciencia de la Administración ofrecen para su mejor comprensión. Así, por aporte de este estudio, se define a un director como la **persona cuya función le confiere representatividad y poder de decisión, mando de persona y ejercicio de autoridad en una organización**, sin poder definirlo más allá de los sustentos orgánicos y funcionales del término y delimitarlo dentro del ámbito legal para poder atribuirle responsabilidades y funciones por su encargo, más que las señaladas por otras leyes en las que se mencionan como funcionarios de mando medio o superior, sin hacer alusión al papel directivo, sino al nivel tabular o puesto dentro de la estructura organizacional.

Así, un director en la Administración Pública mexicana es quien ostenta un nivel tabular a partir de la letra "M" (Director de Área) hasta la "K" (Director General). Su denominación es variada y no precisamente hace alusión a un director con funciones administrativas como el origen de la palabra

o función podría suponer, al contrario, es director por simple apelativo a la estructura y como ejemplos se pueden mencionar al Director de Información, al Director de Infraestructura, al Director de Comunicación, etc, etc. Su cargo o designación obedece, a manera de controversia, más a las estructuras del poder y fuerzas políticas, para los puestos de dirección política, que a su formación, habilidades y experiencia, para el caso de los puestos administrativos en el que existe un servicio profesional. Y pueden, muy contadas las veces, ser servidores públicos por vocación y, raramente, hacer de la Administración Pública una carrera de servicio. Sus funciones, en algunos casos, están lejos del POSDCORB heredado de Luther Gulick, pues antes está el cumplir con las órdenes del patron político, que llevar a buen término los objetivos de los programas públicos, a través de una buena labor administrativa. No por nada se dice, y la historia lo ha demostrado con hechos, que la Administración Pública, personificada en el Poder Ejecutivo Federal, Estatal y Municipal, es un arca de recursos para enriquecerse por seis o tres años, según el caso, y a las pruebas me remito, cuántas veces no se ha escuchado en los medios de comunicación sobre abusos de poder o enriquecimiento ilícito por parte de funcionarios públicos que hacen de esta ciencia su *modus vivendi*.

Y entonces, ¿dónde quedo la función directiva?. En los cimientos de esta noble actividad enmarcada en leyes, reglamentos, libros y manuales o en los hechos y actuación de nuestros gobernantes. En cualquiera de los casos se está ante un tema de notable importancia, no sólo en los estudios de Administración Pública, sino en los de Derecho Administrativo que debe ser tratado ampliamente para delimitar su ámbito de actuación y su figura jurídica y de esta manera consolidar su papel tan necesario y demeritado en nuestros días.

Por último, es conveniente señalar que el tema de función directiva no debe agotarse sólo en el diseño de leyes, como bien pudiera ser una propuesta para la Administración Pública mexicana preponderantemente legalista, sino que este asunto tiene que ver, también, con identificar, desarrollar y fortalecer habilidades directivas y crear los entornos propicios para que los directivos públicos sean capaces de dirigir de la mejor manera a sus organizaciones.

SOBRE LA FORMACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN.

Anteriormente se habló también sobre éste punto en el primer capítulo de este estudio y como complemento a lo ya dicho, es necesario acentuar que la formación de los nuevos directivos públicos representa un verdadero desafío para la Administración Pública, en el cual gobierno y universidades o institutos de formación deben reflexionar sobre las necesidades que les impone el entorno político, económico y social que acompañan a los procesos de transformación y modernización de la gestión pública. Necesidades que exigen directivos públicos que pasen de la

simple administración de problemas e implementación de soluciones a líderes que sean capaces de articular redes, generar confianzas y colaborar con otros actores públicos y privados para solventar problemas complejos, dinámicos y diversificados, que sepan escuchar y detectar las demandas y necesidades de la sociedad, que consigan formar alianzas y negociar con las esferas del poder para obtener respaldo administrativo y operacional en sus decisiones, y que logren incrementar los niveles de rendición de cuentas y transparencia del ejercicio público, a través de la lucha contra la corrupción y la libertad de acceso a la información y quehacer gubernamental. Y es que hoy, más que nunca, la Administración Pública atraviesa por profundas transformaciones como respuesta a las crecientes demandas de una sociedad más informada, participativa y que exige la provisión de bienes y servicios públicos eficientes y eficaces que satisfagan estándares de calidad, equidad y transparencia en el ejercicio de los recursos públicos.

En este sentido, el rol de los directivos públicos debe enfocarse en la creación de verdadero valor público para la sociedad, es decir, es apremiante tener los conocimientos, habilidades y destrezas acordes al rol gerencial, pero más lo es convertirse en servidores y guardianes de lo público y trabajar por una sociedad justa y equitativa. Es aquí donde la formación de los cuadros directivos se convierte en el punto nodal para responder a los desafíos de las administraciones y la educación en el eje motriz para entregar los valores, principios y conocimientos a quienes deberán tomar decisiones que aseguren el bien común.

Son pues las universidades e institutos de formación quienes tienen la tarea de identificar e introducir en sus procesos de formación las competencias, conocimientos y habilidades que requieren los directivos públicos, promoviendo aspectos como el pluralismo, la excelencia y la vocación de servicio, y el gobierno el encargado de crear verdaderos sistemas de profesionalización basados en el conocimiento, el mérito y la experiencia, y brindar los espacios de capacitación necesarios para asegurar la carrera administrativa de quienes tienen a su cargo el funcionamiento de la maquinaria del gobierno.

Sobre este último comentario, el sistema de profesionalización en México ha tenido una triste experiencia desde su creación en el año de 2004 hasta la fecha en lo concerniente a su implantación, pues ha padecido una serie de anomalías que van desde el diseño de la normas hasta su aplicación. Basta recordar que la profesionalización aplicada a los altos directivos públicos no existe, pues según datos extraídos de la obra de Rafael Martínez Puón, *¿Directivos Vs Políticos? La Importancia de la Función Directiva en las Administraciones Públicas*, tan solo el 26% de los servidores públicos con cargos de dirección pertenecen al servicio profesional, los demás son nombramientos de designación política.

Y es que los servidores públicos de nuestro país no son empleados para hacer una carrera en específico, sino para ocupar un puesto en particular. Los puestos directivos en el sector público, al ser ocupados con base exclusivamente en la confianza política, pueden ser ocupados por cualquier persona independientemente de sus capacidades, punto que resulta puramente adjetivo para quien recluta, y que provoca un desconocimiento profundo del ámbito público en el que se debe de actuar. Asimismo, la dependencia del directivo público del propio ciclo de la vida política provoca que éste se esté constantemente renovando como una especie de empleo a destajo y se pierda con ello una fuente importante de experiencia y conocimiento que una organización no puede prescindir.

En conclusión, el establecimiento de un verdadero sistema de profesionalización especializado para la función directiva requiere de una serie de prerequisites que van desde contar con el apoyo de las autoridades, tanto del Poder Ejecutivo como del Legislativo, hasta establecer el ámbito de aplicación para el desarrollo de la función directiva, pasando por la legislación y la elaboración de un modelo adecuado para esta función, a fin de contar con mejores funcionarios públicos que sean capaces no sólo de conocer los grandes problemas que aquejan a nuestro país, sino que tengan la capacidad de solucionarlos con suficiente criterio, responsabilidad y creatividad.

Lo antes descrito trae consigo dos asuntos de carácter relevante, el primero que el tema de la función directiva esté en la agenda política-administrativa y de manera deseable en la agenda de los partidos políticos, y, segundo, que una vez que se unan esfuerzos tanto de carácter legislativo como administrativo, den lugar a la implementación de una política pública en la materia, reconocida y ligada a los esfuerzos por mejorar las condiciones de los servidores públicos en general.

SOBRE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS.

¿Y qué hay sobre las habilidades y destrezas de los directivos públicos?. Un ideal de la propia naturaleza de la profesión es exigir como requisito previo a quienes desean prestar sus servicios como administradores públicos, contar con una actitud ética y de servicio que, acompañada de una sólida formación universitaria, primero, y de capacitación y fortalecimiento de habilidades y conocimientos, después, les permita sensibilizarse e intervenir en los problemas de la sociedad con sobrado criterio, siendo positivos, creativos y proactivos sin perder de vista el carácter científico que debe guiar la toma de decisiones para el correcto funcionamiento de la estructura gubernamental.

Ésto sólo podrá ser posible gracias a la educación inicial en la que se logre, entre otros aspectos, identificar, desarrollar y fortalecer las habilidades gerenciales que exige una función directiva eficiente y eficaz, pues se ha dicho anteriormente que el desarrollo de las habilidades directivas en el sector público cobra una importancia de enorme significación, en cuanto a que la existencia de un grupo eficiente de directores públicos capacitados y socialmente responsables, incidirá directamente en las posibilidades de desarrollo y crecimiento de un país al alcanzarse los objetivos de los planes nacionales.

En este sentido, las habilidades directivas no son sólo cualidades técnicas y profesionales que se deben desarrollar y explotar para un mejor manejo de las organizaciones públicas, sino además son características personales que hacen parte esencial de la capacidad para manejarse a sí mismo, establecer relaciones con otros y explotar la capacidad de liderazgo, como propone su definición.

En México, no estamos exentos de escenarios cada vez más competitivos y desafiantes que demandan de sus profesionistas y ejecutivos mayores exigencias de desempeño, innovación y eficiencia, y la Administración Pública tampoco escapa a esta realidad en la que se requiere de sus funcionarios públicos, el aprendizaje y desarrollo de habilidades y competencias que potencialicen su liderazgo, la interacción personal, la formación de valores y actitudes, así como el trabajo en equipo y el logro de metas comunes, entre otros. Lamentablemente, el quehacer gubernamental, para muchos, es sinónimo de inercia, falta de servicio, papeleo, mediocridad, etc. Esto, en principio, debido a una mala imagen de los servidores públicos que se ha desarrollado en las últimas décadas a favor de la inserción de administradores privados al mando de las organizaciones públicas y, en parte, a que la formación universitaria y capacitación de los futuros administradores públicos dista considerablemente del perfil y actitudes necesarias para ocupar una posición de mando de la cual dependa todo el funcionamiento y operación de una organización. Ejemplos ya se han mencionado y sólo por ser repetitivos, cuántas veces no se ha escuchado a un servidor público encargado del área de informes tratando de manejar a un ciudadano iracundo en defensa de sus derechos, a un director de personal tratando de apagar una revuelta, o a un jefe de producción tratando de convencer a la gente de la necesidad de instalar un proceso radicalmente nuevo. Todos estos son ejemplos de situaciones para las que no se está preparado y que sobrepasan nuestras capacidades.

En mi experiencia profesional, mi primera solicitud para ocupar una vacante al terminar mis estudios universitarios, en el Órgano Interno de Control del Instituto Nacional de Cardiología Ignacio Chávez, resultó verdaderamente frustrante, pues tras haber concursado y realizado cada una de las pruebas y entrevistas requeridas y haber obtenido la puntuación más alta de los concursantes, el titular decidió adjudicar la plaza a otra persona, argumentando que si bien poseía

Conclusiones

los suficientes conocimientos teóricos del área, no tenía experiencia en el servicio público. ¿Cómo es que iba a tener experiencia sino se me daba la oportunidad de hacerme de ella en la práctica?

De aquí que refuerzo lo dicho por J. Sterling Levingston, en su obra *El Mito del Administrador Bien Preparado*, al mencionar que los logros académicos no son nada si la educación formal no enseña a los administradores públicos lo que más se necesita para hacer una carrera exitosa en administración, a menos que ellos mismos, como resultado mi caso, adquieran de la experiencia profesional, los conocimientos y habilidades que son necesarios para el desarrollo de la labor administrativa. En ese tiempo, yo sabía de Política y teoría del Estado, de Administración Pública y sus tendencias, de políticas públicas y procesos de gobierno, de control y auditoría gubernamental, pero no tenía la práctica, experiencia y habilidades necesarias para enfrentarme al mundo laboral.

Del mismo modo, mis dos años de experiencia en el área de recursos humanos de la Presidencia de la República me enseñó que más vale lo que el común de la gente denomina “*palancas*” que un título o grado académico o hasta un buen *currículum* lleno de logros y experiencia. Los directores públicos actuales cuyos cargos están fuera del servicio profesional y cuya designación obedece a criterios políticos, gozan más de este beneficio que lo que se esfuerzan por realizar bien su trabajo. Se dice a manera de leyenda urbana en la Administración Pública, que un buen director es aquél que sólo se dedica a firmar documentos y estar en reuniones. Y no refuto que el cargo amerite este tipo de actividades, pero también es necesario saber hacerlo y para quienes hemos tenido la experiencia sabemos que hay documentos que se firman sin leerlos dos veces, encontrando faltas de ortografía y malas redacciones, ausencias prolongadas en horarios laborales por supuestas reuniones, y el manejo del miedo, la represión y el maltrato entre el personal para lograr los objetivos del área.

Entonces, ¿qué hay de las supuestas habilidades y destrezas de muchos directores que no son capaces de incentivar a su personal, negociar con la gente, manejar equipos de trabajo y manejarse a sí mismos?. Las habilidades directivas son esenciales y son parte del arte de supervisar y dirigir al personal para el logro y el cumplimiento de los objetivos de una organización. Estas habilidades implican el buen manejo del liderazgo, las relaciones sociales y la comunicación.

En conclusión, las organizaciones de hoy requieren de directivos altamente competitivos, buenos estrategas, innovadores, proactivos, participativos, verdaderos *coaching*, que sepan manejar adecuadamente sus recursos y a sí mismos como ejemplo personal fundamental.

SOBRE EL ESTUDIO DE CASO.

Las conclusiones sobre el estudio de caso se presentan en los siguientes puntos como resultados obtenidos de la aplicación de la reingeniería de procesos al procedimiento de “*Suministro Extraordinario de Recursos Materiales*”.

INFORME DE GESTIÓN.

El 21 de octubre del año de 2011, el Departamento de Recursos Materiales alcanzó las 250 solicitudes atendidas de suministro extraordinario que dieron lugar a la emisión del Primer Informe de Gestión de Actividades Anual, relativo al funcionamiento del procedimiento de “*Suministro Extraordinario de Recursos Materiales*” desde su implementación.

Este informe detalló la cantidad de solicitudes atendidas por número de recibo, las áreas a las que se suministraron bienes de consumo, el tipo y la descripción del bien suministrado, así como la cantidad entregada de los mismos. Su finalidad fue ser un instrumento de medición de resultados y de rendición de cuentas respecto a los bienes de consumo comprados con recursos del Fondo Revolvente, recibidos por parte del almacén central de la Presidencia y adquiridos por los diferentes procedimientos de compra previsto en la Ley, frente a los suministrados a las áreas de la Secretaría Particular y de las solicitudes de éstas contra existencias en el almacén (**entradas por salidas**).

Además, permitió conocer con detalle las solicitudes recibidas y atendidas por cada área, la fecha de solicitud, fecha de suministro, tiempo de entrega, el tipo y la cantidad de insumos requeridos, lo que permitió obtener información importante sobre los productos más solicitados y conocer su comportamiento en cuanto a consumo promedio (**consumo medio**).

Por último, el informe representó una herramienta útil para facilitar la elaboración de programas anuales al ser un documento digital y permitir contabilizar la totalidad por tipo de productos, su clasificación, unidad de medida, partida, costo comercial y proveedores necesarios para futuros ejercicios fiscales (**información para la elaboración de programas anuales**).

CUESTIONARIO DE CLIENTES.

Con el primer informe de gestión del “*Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales*” se tuvo un instrumento de medición para obtener información sobre el estado que guardaba el funcionamiento de la reingeniería de procesos.

Conclusiones

Sin embargo y como sucedió a principios del mes de noviembre del año de 2011, hacía falta un instrumento para conocer la opinión de los usuarios con respecto a los servicios proporcionados a partir de la reingeniería.

En este sentido, se diseñó un cuestionario para conocer su opinión y que permitiera contar con información para mejorar los productos y servicios ofrecidos.

Este cuestionario es aplicado durante la primera quincena del mes diciembre a todas las áreas de la Secretaría Particular y la información obtenida se analiza durante la segunda quincena del mismo mes para implementar las mejoras sugeridas en el año entrante.

A continuación se presenta una muestra de este cuestionario:

		PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA Secretaría Particular Dirección de Administración Departamento de Recursos Materiales		
CUESTIONARIO DE CLIENTES		FECHA DE ELABORACIÓN		NO. DE PAGINA
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales		DÍA	MES	AÑO
		01	12	2011
				Edición 1 Revisión 1
1. ¿Con qué frecuencia utiliza nuestros servicios de suministro extraordinario de recursos materiales? Frecuente (No se estima tiempo) <input type="checkbox"/> Diario <input type="checkbox"/> Semanal <input type="checkbox"/> Quincenal <input type="checkbox"/> Mensual <input type="checkbox"/>				
2. ¿Cuál es el tipo de servicio que utiliza con más frecuencia? Urgente (Mismo Día) <input type="checkbox"/> Extraordinario (1 a 3 Días) <input type="checkbox"/>				
3. ¿Cuál es el tiempo de respuesta promedio para el suministro de sus solicitudes extraordinarias? Horas _____ Días _____				
4. ¿Cuál es el porcentaje de suministro promedio con que se atienden sus solicitudes, es decir la relación entre lo solicitado y lo surtido? De 100 a 80% <input type="checkbox"/> De 79 a 61% <input type="checkbox"/> De 60 a 0% <input type="checkbox"/>				
5. ¿Los bienes suministrados cumplen con la calidad y las características técnicas solicitadas? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>				
6. ¿Esta satisfecho con nuestro servicios? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Por qué? _____				
7. ¿Con cuanto calificaría la calidad de nuestros servicios? Excelente <input type="checkbox"/> Muy Buena <input type="checkbox"/> Buena <input type="checkbox"/> Mala <input type="checkbox"/> Muy Mala <input type="checkbox"/>				
8. Recomendaciones, opiniones y comentarios.				

Fuente: **Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales**. Presidencia de la República. Secretaría Particular. Dirección de Administración. Departamento de Recursos Materiales. México, 2011.

Los resultados arrojados de la primera aplicación de este cuestionario durante el período del 1ro., al 15 de diciembre de 2011, fueron los siguientes:

1. Sobre la frecuencia con que las áreas usuarias utilizaban el servicio de suministro extraordinario de recursos materiales, de un total de 14 áreas el 28.57% de éstas utilizaban el servicio con frecuencia, el 14.29% lo usaban de manera semanal, el 35.71% de forma quincenal, y el 21.43% mensual.
2. Con respecto al tipo de servicio que las áreas utilizaban con más frecuencia, de un total de 14 áreas el 28.57% solicitaban el servicio urgente para que sus requisiciones fueran atendidas el mismo día en que éstas eran solicitadas, y el 71.43% solicitaban sus insumos de manera extraordinaria para ser entregados de 1 a 3 días hábiles.
3. Con referencia al tiempo de respuesta promedio para el suministro de solicitudes extraordinarias, de un total de 14 áreas el 50% consideró que el tiempo de atención era de una hora y el mismo porcentaje del 50% de un día con respecto al servicio.
4. En relación al porcentaje de lo que las áreas solicitaban y lo que recibían, el 100% de ellas recibía las cantidades solicitadas.
5. Sobre la calidad de los bienes recibidos, el 100% de las áreas usuarias del servicio de suministro extraordinario de recursos materiales declaraba que los insumos solicitados cumplían con las características técnicas solicitadas.
6. Con respecto a si las áreas estaban satisfechas con el servicio que prestaba el Departamento de Recursos Materiales, el 100% de éstas estaba satisfecha.
7. En relación a la escala con que las áreas calificaban el servicio, de un total de 14 el 90% lo calificaba como excelente y sólo el 10% como muy bueno.

ANÁLISIS FODA.

La matriz FODA es una metodología de análisis del estudio de una situación particular en un momento determinado de tiempo, que sirve para obtener un diagnóstico de sus características internas (Fortalezas y Debilidades) y su situación externa (Oportunidades y Amenazas), para ayudar en la toma de decisiones y la formulación de estrategias, a fin de mejorar la situación actual en el futuro. Sus siglas son el acrónimo de Fortalezas (factores positivos con los que se cuenta), Oportunidades (aspectos positivos que se pueden aprovechar utilizando las fortalezas), Debilidades (factores negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de los objetivos).

Para el caso del Departamento de Recursos Materiales el FODA no se limitó a elaborar un cuadro de análisis, sino que éste mismo permitió la evaluación de los puntos fuertes y débiles del procedimiento operativo de *“Solicitud y Aprovechamiento de Bienes de Consumo a las Áreas de la*

Conclusiones

Secretaría Particular” para la obtención de conclusiones acerca de su situación y lo atractivo de implementar una reingeniería.

	Positivo	Negativo
Origen Interno	<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal con el conocimiento y experiencia en el manejo de almacenes e inventarios. • Buena calidad en bienes de consumo (materiales y útiles de oficina, abarrotes, y consumibles para equipos de impresión). • Buen ambiente laboral. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Duplicidad de funciones por la existencia de un subalmacén y un almacén central. • Malas instalaciones y equipamiento para la guarda, custodia y conservación de bienes de consumo generalizado. • Falta de manuales de procedimientos. • Falta de una verdadera división especializada del trabajo y delegación de responsabilidades. • Falta de herramientas tecnológicas para facilitar la operación y el manejo de almacenes e inventarios. • Falta de controles y restricciones para identificar usuarios y atender solicitudes controladas. • Falta de mecanismos de compras menores (Fondo Revolvente). • Falta de capacitación. • Reactividad en la gestión. • Deficientes habilidades gerenciales. • Falta de motivación del personal.
Origen Externo	<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sin competencia por la existencia de otros de subalmacenes en la Secretaría Particular. • Necesidad de bienes de consumo generalizado por parte de las áreas usuarias. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un almacén central. • Reconocimiento y regulación normativa desfavorable. • Competencia por parte de tiendas de autoservicio de materiales y útiles de oficina.

Sobre el análisis FODA, éste sirvió para conocer la situación real en que operaba y funcionaba el procedimiento operativo que fue sujeto a reingeniería de procesos y que llevo a su elección para resolver la situación en que éste se encontraba, para ello fue necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo para llegar a la solución definitiva como ya se expuso en el tercer capítulo de este trabajo.

Para llegar a la reingeniería el equipo de trabajo tuvo que elegir entre las alternativas de mejorar el procedimiento existente por medio de la mejora continua o reinventarlo a través de la reingeniería de procesos, a partir de analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se estaba analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Como ya se comentó anteriormente, la solución real era sí o sí implementar la reingeniería para la supervivencia del Departamento de Recursos Materiales como un área prestadora de servicios de bienes de consumo generalizado y el FODA, permitió buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervenían, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar la decisión adecuada.

ANEXOS



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Secretaría Particular
Dirección de Administración
Departamento de Recursos Materiales

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
	DÍA	MES	AÑO	Edición 1	Revisión 1
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales	15	01	2011		

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
SUMINISTRO EXTRAORDINARIO DE RECURSOS MATERIALES

Aprobó:

Patricia Herrera Villanueva
Directora de Administración

Vo. Bo.

Patricia Herrera Villanueva
Directora de Administración

Revisó:

Jaime Borja Martínez
Jefe de Departamento de Recursos Materiales

Elaboró:

Jaime Borja Martínez
Jefe de Departamento de Recursos Materiales

Revisión No.	1				
Aprobó	PHV				
Vo.Bo.	PHV				
Revisó	JBM				
Elaboró	JBM				
Páginas	Todas				
Fecha	15-01-11				



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Secretaría Particular
Dirección de Administración
Departamento de Recursos Materiales

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
	DÍA	MES	AÑO		
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales	15	01	2011	Edición 1	Revisión 1

CONTENIDO

1. Áreas de Aplicación
2. Objetivo del Procedimiento
3. Marco Jurídico
4. Normas de Operación
5. Descripción del Procedimiento
6. Diagrama de Flujo
7. Anexos

1. ÁREAS DE APLICACIÓN

- Secretaría Particular del Secretario Particular del C. Presidente de la República.
- Secretaría Particular Adjunta del C. Presidente de la Republica.
- Secretaría Privada del C. Presidente de la Republica .
- Dirección General de Relaciones Institucionales.
- Coordinación de Eventos Presidenciales.
- Dirección General Adjunta de Agenda.
- Dirección General Adjunta de Instrucciones Presidenciales.
- Secretaría Técnica.
- Asesoría Diplomática.
- Coordinación de Giras Presidenciales.
- Dirección General Adjunta de Apoyo a las Actividades de la Esposa del C. Presidente.
- Dirección de Administración.
- Consejería para la Atención a Grupos Vulnerables.
- Coordinación Nacional de Enlace Federal.

RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO

Ricardo Vergara Rivera
 Encargado de Almacenes y
 Compras Menores

		PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA Secretaría Particular Dirección de Administración Departamento de Recursos Materiales			
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
	DÍA	MES	AÑO	Edición 1	Revisión 1
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales		15	01	2011	

2. OBJETIVO

Suministrar extraordinariamente bienes de consumo y bienes instrumentales requeridos por las áreas de la Secretaría Particular para la operación y funcionamiento de sus programas y actividades sustantivas, a través de procesos ágiles de surtimiento y de mejora continua, procurando en todo momento la eficiente aplicación de los recursos públicos.

3. MARCO JURÍDICO

- 3.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- 3.2 Plan Nacional de Desarrollo 2007 – 2012.
- 3.3 Ley Órgánica de la Administración Pública Federal.
- 3.4 Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria.
- 3.5 Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público.
- 3.6 Ley de Obras Públicas y Servicios Relacionadas con las Mismas.
- 3.7 Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.
- 3.8 Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental.
- 3.9 Ley Federal para la Administración y Enajenación de Bienes del Sector Público.
- 3.10 Ley General de Bienes Nacionales.
- 3.11 Ley General de Contabilidad Gubernamental.
- 3.12 Ley de Ingresos de la Federación.
- 3.13 Ley de Impuestos sobre la Renta.
- 3.14 Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- 3.15 Código Fiscal de la Federación.
- 3.16 Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación.



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Secretaría Particular
Dirección de Administración
Departamento de Recursos Materiales

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
	DÍA	MES	AÑO	Edición 1	Revisión 1
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales	15	01	2011		

- 3.17 Decreto que establece medidas de Austeridad y Disciplina del Gasto de la Administración Pública Federal.
- 3.18 Acuerdo por el que se reestructuran las unidades administrativas de la Presidencia de la República.
- 3.19 Acuerdo por el cual se emite el Clasificador por Objeto de Gasto.
- 3.20 Lineamientos para la elaboración del análisis costo y beneficio de los proyectos para prestación de servicios a cargo de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.
- 3.21 Lineamientos Generales para la Administración de Almances de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal.
- 3.22 Normas Generales para el Registro, Afectación, Disposición Final y Baja de Bienes Muebles de la Administración Pública Federal Centralizada.
- 3.23 Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios de Presidencia de la República.
- 3.24 Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Obras Públicas y Servicios Relacionados con las Mismas de Presidencia de la República.
- 3.25 Manual de Integración y Funcionamiento del Comité de Bienes Muebles de Presidencia de la República.
- 3.26 Políticas, Bases y Lineamientos en Materia de Adquisiciones, Arrendamientos de Bienes Muebles y de Prestación de Servicios de Cualquier Naturaleza.
- 3.27 Criterios Técnicos de Operación en materia administrativa que deberán observar las UR's de la Presidencia de la República.

4. NORMAS DE OPERACIÓN

4.1 La Dirección de Administración de la Secretaría Particular, a través del Departamento de Recursos Materiales, será la única facultada y autorizada para realizar solicitudes extraordinarias de bienes de consumo en el Sistema de Administración del Patrimonio de Presidencia de la República, que administra la Dirección de Bienes Muebles e Inmuebles; así como iniciar y concluir trámites de adquisiciones de bienes y servicios ante las instancias correspondientes; y realizar compras menores de bienes no restringidos, a través de la figura presupuestal del Fondo Revolvente.



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Secretaría Particular
Dirección de Administración
Departamento de Recursos Materiales

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
	DÍA	MES	AÑO	Edición 1	Revisión 1
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales	15	01	2011		

4.2 El “Suministro Extraordinario de Recursos Materiales” no sustituye las actividades de abastecimiento de las solicitudes ordinarias realizadas por los usuarios y/o enlaces compartidos y autorizados de la Secretaría Particular, en el Sistema de Administración del Patrimonio de Presidencia de la República, respetándose el Calendario de Suministro de Bienes de Consumo del año correspondiente.

4.3 Las solicitudes de abastecimiento extraordinario deberán apegarse a los períodos establecidos en el Calendario de Suministro de Bienes de Consumo, emitido anualmente por la Dirección de Bienes Muebles e Inmuebles, por lo cual no podrán realizarse solicitudes extraordinarias ante esta Dirección Administrativa en las fechas programadas para las solicitudes de abastecimiento ordinario.

4.4 Toda solicitud extraordinaria de recursos materiales deberá realizarse mediante el formato electrónico denominado “Solicitud Extraordinaria de Suministro de Recursos Materiales” (DASP 7.1.128.2), debidamente requisitado por el usuario y/o enlace compartido y autorizado en el Sistema de Administración del Patrimonio de Presidencia de la República, debiéndose enviar en forma electrónica y/o impresa al Enlace de Administración de Bienes de Consumo de la Dirección de Administración de la Secretaría Particular y/o a la siguiente dirección electrónica: jborjam@presidencia.gob.mx.

4.5 Las solicitudes extraordinarias de recursos materiales deberán cuantificar los artículos y materiales de oficina, si es el caso, contenidos en el Catálogo de Bienes de Consumo (consultar el apartado correspondiente al Sistema de Administración del Patrimonio en la página Intranet de Presidencia de la República), emitido por la Dirección de Bienes Muebles e Inmuebles, necesarios para la operación y/o realización de la actividad del área solicitante, con la finalidad de racionalizar los recursos asignados a la Presidencia de la República.

4.6 Los usuarios y/o enlaces compartidos y autorizados en el Sistema de Administración del Patrimonio de Presidencia de la República en la Secretaría Particular, deberán observar en todo momento, los criterios de austeridad y racionalidad en el uso de los recursos.

4.7 El suministro extraordinario de bienes de consumo y de bienes instrumentales se realizará de acuerdo al presupuesto asignado a la Unidad Responsable (UR), y/o a las existencias disponibles en el Almacén Central y/o en la Dirección de Administración de la Secretaría Particular.

4.8 Las solicitudes extraordinarias de recursos materiales que excedan el suministro promedio de bienes solicitados, deberán invariablemente, incluir la justificación de su consumo, así como la descripción de la actividad emergente a realizar, a efectos

		PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA Secretaría Particular Dirección de Administración Departamento de Recursos Materiales				
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
		DÍA	MES	AÑO	Edición 1	Revisión 1
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales		15	01	2011		

de dictaminar su adquisición de acuerdo con la disponibilidad de recursos y existencias comprometidas.

4.9 La Dirección de Administración de la Secretaría Particular se reserva el derecho de adquirir bienes de consumo no restringidos y bienes instrumentales necesarios para las áreas de la Secretaría Particular, de los bienes no suministrados por el Almacén Central y/o esta Dirección Administrativa, previa requisición del área requirente, debiéndose obtener el sello de “No Existencia”, la autorización de compra y los recursos presupuestales correspondientes, antes de iniciar cualquier procedimiento de compra y/o adquisición de bienes, de conformidad a la normatividad vigente y aplicable.

4.10 Toda requisición de compra de recursos materiales necesarios para las áreas de la Secretaría Particular, deberá realizarse ante la Dirección de Administración, mediante oficio y/o tarjeta informativa, previendo de dos a tres días para su suministro, cuando se trata de compras menores a través del Fondo Revolvente, a fin de obtener la documentación soporte y comprobatoria.

4.11 Bajo ninguna circunstancia las áreas de la Secretaría Particular podrán adquirir bienes de consumo y/o bienes instrumentales en forma directa.

4.12 Queda prohibido la adquisición bienes de consumo y/o bienes instrumentales considerados como productos suntuosos.

4.13 Queda prohibido el almacenamiento excesivo de bienes de consumo en las áreas de la Secretaría Particular.

4.14 Para información adicional, dudas y preguntas favor de comunicarse con el Enlace de Administración de Bienes de Consumo de la Dirección de Administración de la Secretaría Particular, a la extensión 1392.

5. DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

5.1 Áreas de la Secretaría Particular

5.1.1 Detectan requerimientos y necesidades extraordinarias de materiales y útiles de oficina.

5.1.2 Elaboran el formato electrónico de “Solicitud Extraordinaria de Suministro de Recursos Materiales” (DASP 7.1.128.2) con los artículos y cantidades a solicitar, en apego al Calendario de Suministro de Bienes de Consumo, emitido por la Dirección de Bienes Muebles e Inmuebles, y las medidas de Austeridad y Disciplina del Gasto de la Administración Pública Federal.



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Secretaría Particular
Dirección de Administración
Departamento de Recursos Materiales

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
	DÍA	MES	AÑO		
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales	15	01	2011	Edición 1	Revisión 1

5.1.3 Envían el formato electrónico de “Solicitud Extraordinaria de Suministro de Recursos Materiales” (DASP 7.1.128.2) por correo electrónico a la dirección borjam@presidencia.gob.mx o realizan una llamada telefónica a la extensión 1392 del Departamento de Recursos Materiales, para comunicar sus necesidades, dependiendo de la prioridad del requerimiento, si es EXTRAORDINARIO, de 1 a 3 días, o URGENTE, mismo día.

5.2 Encargado de Compras Menores y Almacenes.

5.2.1 Recibe la “Solicitud Extraordinaria de Suministro de Recursos Materiales” (DASP 7.1.128.2), por correo electrónico en la dirección borjam@presidencia.gob.mx o por teléfono.

5.2.2 Imprime la “Solicitud Extraordinaria de Suministro de Recursos Materiales” (DASP 7.1.128.2) del área respectiva. Para el caso de solicitudes por teléfono se tendrá que elaborar el formato respectivo.

5.2.3 Determina el tipo de solicitud, si es una ORDEN DE PEDIDO o una ORDEN DE COMPRA y verifica la prioridad del requerimiento, si es EXTRAORDINARIO Y/O URGENTE.

SÍ ES UNA ORDEN DE PEDIDO

5.2.4 Abre el “Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales” (DASP 7.4.2/28.02) en el equipo de computo respectivo.

5.2.5 Registra los datos del área requirente en el Módulo de Facturación del “Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales” (DASP 7.4.2/28.02).

5.2.6 Verifica existencias en el “Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales” (DASP 7.4.2/28.02).

¿Hay existencias?.

No hay existencias.

5.2.7 Pone “0” en el espacio de “Cantidad” del Módulo de Facturación del “Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales” (DASP 7.4.2/28.02).

5.2.8 Registra las no existencias de materiales y útiles de oficina en el Módulo de Inventarios del “Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Secretaría Particular
Dirección de Administración
Departamento de Recursos Materiales

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
	DIA	MES	AÑO		
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales	15	01	2011	Edición 1	Revisión 1

Materiales” (DASP 7.4.2/28.02) para afectar los controles e inventarios del sistema y considerar su futuro surtimiento.

5.2.9 Realiza las actividades de aprovisionamiento de conformidad con lo dispuesto en los Criterios Técnicos de Operación en materia administrativa que deberán observar las UR’s de la Presidencia de la República, observando los criterios de austeridad, ahorro y racionalidad y el Concentrado de Mínimos y Máximos de Artículos Críticos del Módulo de Inventarios del “Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales” (DASP 7.4.2/28.02).

Sí hay existencias.

5.2.10 Asigna cantidades a surtir, observando en todo momento los criterios de racionalidad.

5.2.11 Guarda e imprime del Módulo de Facturación del “Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales” (DASP 7.4.2/28.02), la “Solicitud Extraordinaria de Suministro de Recursos Materiales” (DASP 7.1.128.2) para la preparación del pedido.

5.2.12 Firma de autorización la “Solicitud Extraordinaria de Suministro de Recursos Materiales” (DASP 7.1.128.2).

5.2.13 Integra y prepara los materiales y útiles de oficina requeridos, con las cantidades de bienes asignadas.

5.2.14 Entrega los materiales y útiles de oficina requeridos al área solicitante, dependiendo del orden de prelación de la solicitud enviada por el área requirente.

5.2.15 Solicita firma de recibo del área requirente en la “Solicitud Extraordinaria de Suministro de Recursos Materiales” (DASP 7.1.128.2).

5.2.16 Devuelve y archiva la “Solicitud Extraordinaria de Suministro de Recursos Materiales” (DASP 7.1.128.2).

5.3 Áreas de la Secretaría Particular.

5.3.1 Reciben los materiales y útiles de oficina solicitados al Departamento de Recursos Materiales.

5.3.2 Evalúan si los bienes no abastecidos son de carácter inmediato y urgente y que puedan constituir una ORDEN DE COMPRA.



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Secretaría Particular
Dirección de Administración
Departamento de Recursos Materiales

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
	DIA	MES	AÑO		
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales	15	01	2011	Edición 1	Revisión 1

¿Son indispensables para la operación?.

No son indispensables.

5.3.3 Solicitan de nueva cuenta los bienes no abastecidos en su próxima solicitud al Departamento de Recursos Materiales.

Sí son indispensables.

5.3.4 Elaboran nuevamente el formato electrónico de “Solicitud Extraordinaria de Suministro de Recursos Materiales” (DASP 7.1.128.2), señalando en el espacio correspondiente la justificación para su compra inmediata.

5.3.5 Envían el formato electrónico de “Solicitud Extraordinaria de Suministro de Recursos Materiales” (DASP 7.1.128.2) por correo electrónico a la dirección jborjam@presidencia.gob.mx o de forma impresa para su atención procedente.

SI ES UNA ORDEN DE COMRA.

5.4 Encargado de Compras Menores y Almacenes.

5.4.1 Recibe la “Solicitud Extraordinaria de Suministro de Recursos Materiales” (DASP 7.1.128.2) por correo electrónico en la dirección jborjam@presidencia.gob.mx o de forma impresa.

5.4.2 Imprime la “Solicitud Extraordinaria de Suministro de Recursos Materiales” (DASP 7.1.128.2).

5.4.3 Corrobora su no existencia en el Modulo de Inventarios del “Sistema de Suministro Extraordinario de Recursos Materiales” (DASP 7.4.2/28.02).

¿Hay Existencias?.

No hay existencias.

5.4.4 Inicia el procedimiento de compra elaborando la Solicitud de Abastecimiento con Sello de No Existencia emitida por la Dirección de Bienes Muebles e Inmuebles, solicitando el Dictamen Técnico de Viabilidad emitido por la Dirección General de Tecnologías de la Información (si es el caso), y evaluando el financiamiento a través de los recursos presupuestales del Fondo Revolvente.



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Secretaría Particular
Dirección de Administración
Departamento de Recursos Materiales

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
	DIA	MES	AÑO		
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales	15	01	2011	Edición 1	Revisión 1

5.4.5 Realiza la investigación de mercado para obtener proveedores, precios, tiempos de entrega, condiciones de compra y formas de pago.

5.4.6 Entrega la información de la investigación de mercado al Jefe del Departamento de Recursos Materiales para su autorización.

5.5 Jefe del Departamento de Recursos Materiales.

5.5.1 Recibe la “Solicitud Extraordinaria de Suministro de Recursos Materiales” (DASP 7.1.128.2), el formato de Solicitud de Abastecimiento con Sello de No Existencia y el Dictamen Técnico de Viabilidad (si es el caso) y la investigación de mercado para su evaluación y autorización de compra.

¿Se autoriza la compra?.

Sí se autoriza la compra.

5.5.2 Autoriza la compra de acuerdo a los Criterios Técnicos de Operación en materia administrativa que deberán observar las UR’s de la Presidencia de la República, siempre y cuando el precio unitario o total no rebase el importe de \$3,000.00 (Tres Mil Pesos 00/100 M.N.), incluyendo I.V.A., y se trate de gastos urgentes y de naturaleza corriente (Capítulo 2000).

5.5.3 Instruye la compra al Encargado de Compras Menores y Almacenes.

5.6 Encargado de Compras Menores y Almacenes.

5.6.1 Realiza la compra de los insumos de acuerdo a la descripción del bien solicitado con el proveedor que ofrece las mejores condiciones de compra venta.

5.6.2 Recibe los materiales y útiles de oficina solicitados y revisa que sus características sean las solicitadas por el área requirente.

5.6.3 Recibe la factura correspondiente y revisa que cumpla con los requisitos fiscales.

5.6.4 Entrega los materiales y útiles de oficina al área requirente, realizando las actividades de surtimiento del punto 5.2.14 y solicita la firma de la factura correspondiente.

5.6.5 Realiza las actividades de comprobación de recursos y solicitud de reembolso señaladas en los Criterios Técnicos de Operación en materia administrativa que deberán observar las UR’s de la Presidencia de la República.



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Secretaría Particular
Dirección de Administración
Departamento de Recursos Materiales

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
	DÍA	MES	AÑO		
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales	15	01	2011	Edición 1	Revisión 1

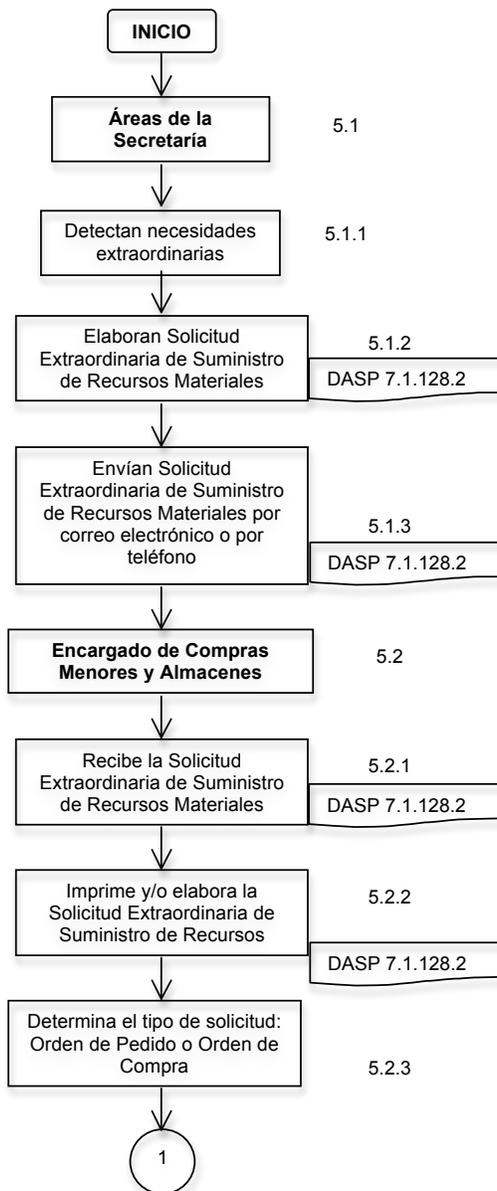
FIN DEL PROCEDIMIENTO.



PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Secretaría Particular
Dirección de Administración
Departamento de Recursos Materiales

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
	DIA	MES	AÑO		
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales	15	01	2011	Edición 1	Revisión 1

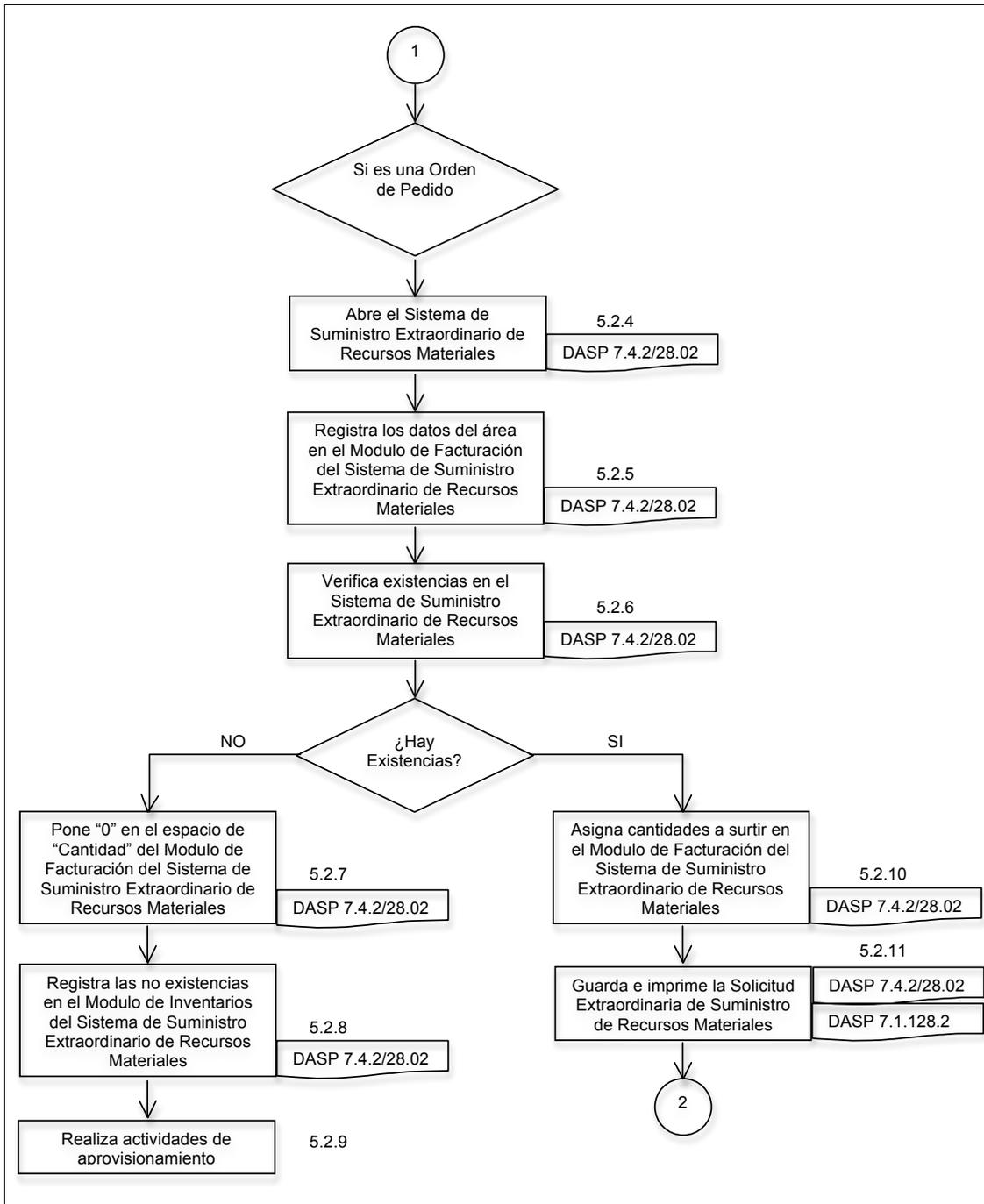
4. DIAGRAMA DE FLUJO.





PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Secretaría Particular
Dirección de Administración
Departamento de Recursos Materiales

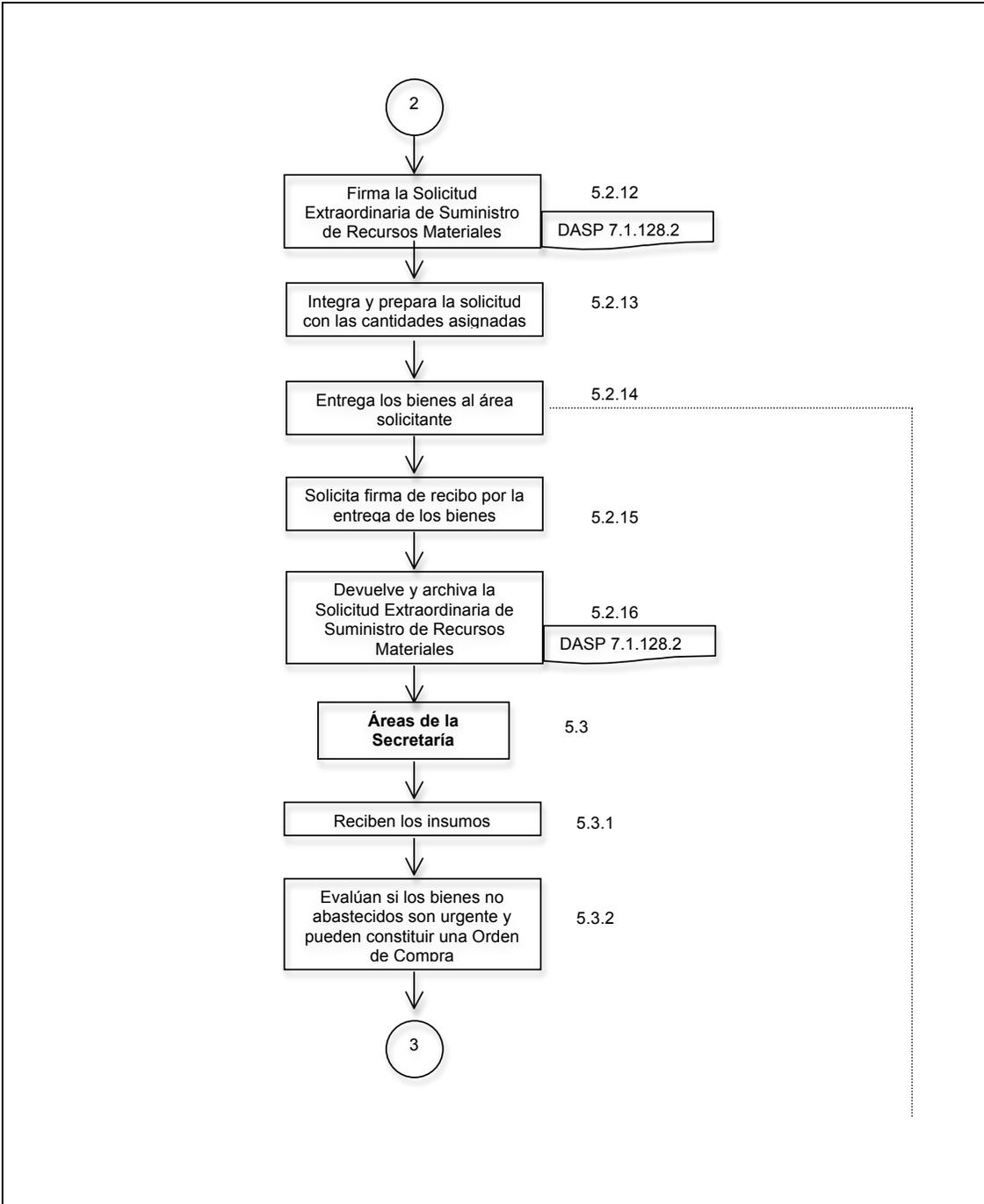
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
	DIA	MES	AÑO		
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales	15	01	2011	Edición 1	Revisión 1





PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Secretaría Particular
Dirección de Administración
Departamento de Recursos Materiales

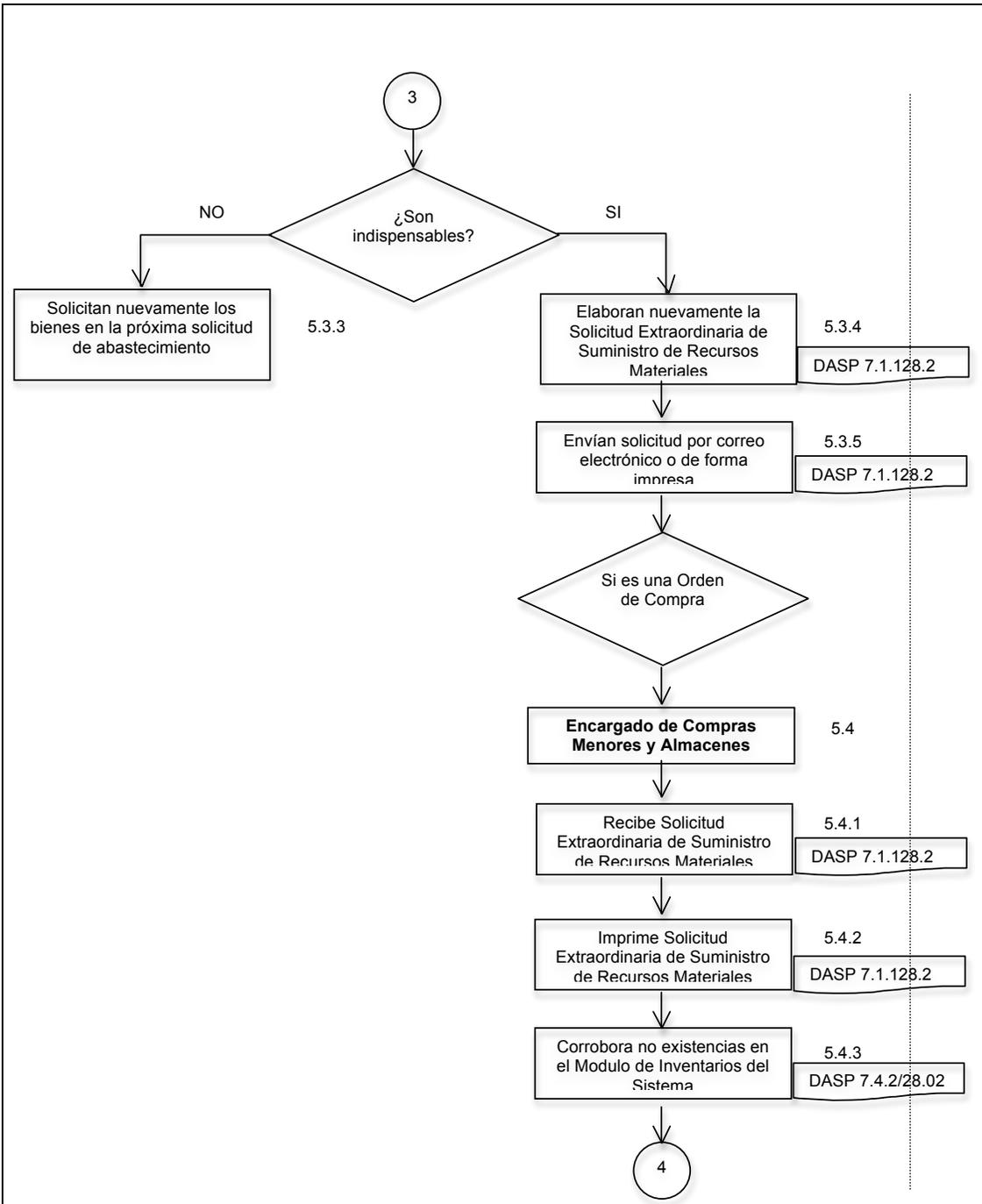
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
	DIA	MES	AÑO	Edición 1	Revisión 1
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales	15	01	2011		





PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Secretaría Particular
Dirección de Administración
Departamento de Recursos Materiales

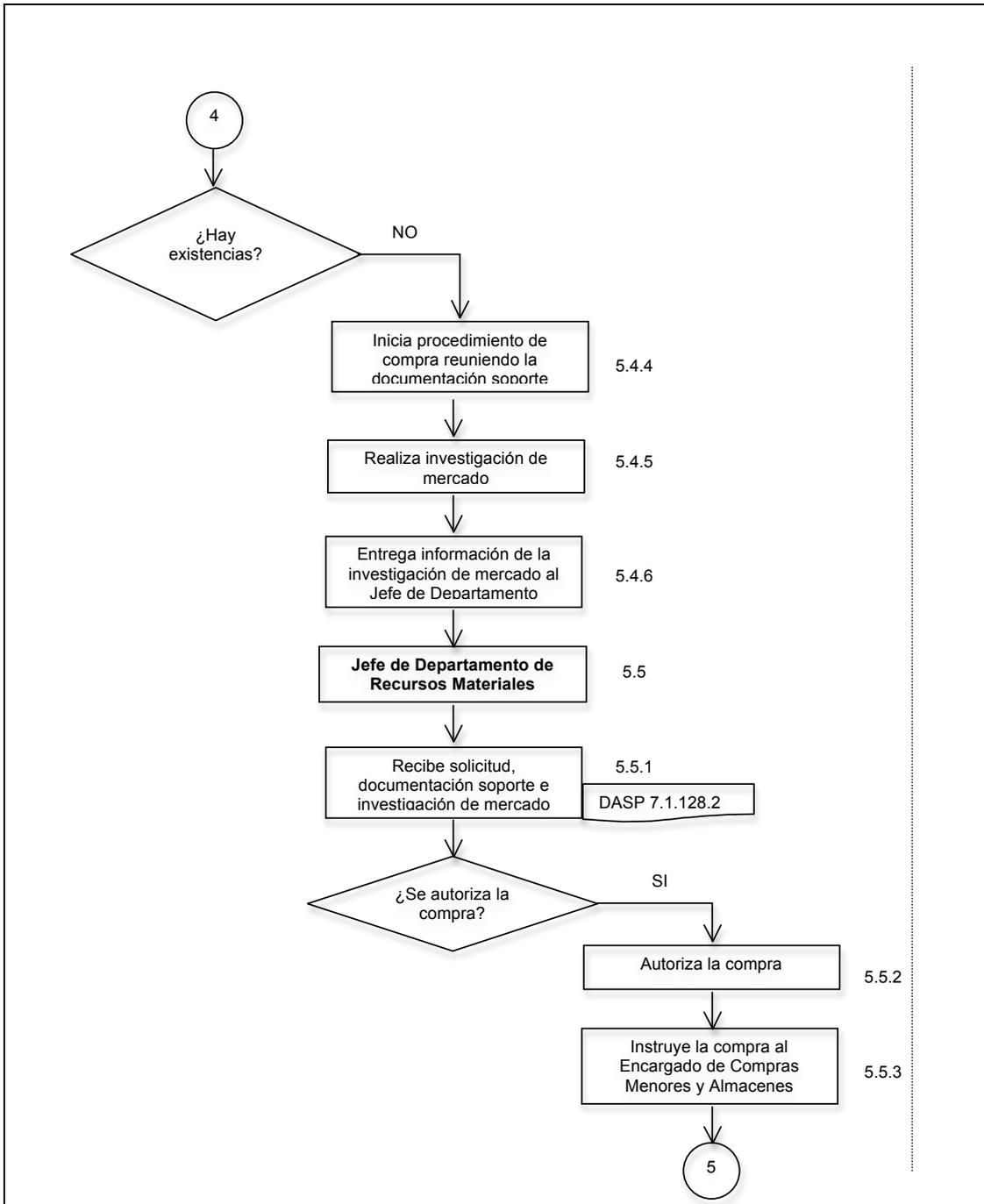
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
	DIA	MES	AÑO		
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales	15	01	2011	Edición 1	Revisión 1





PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Secretaría Particular
Dirección de Administración
Departamento de Recursos Materiales

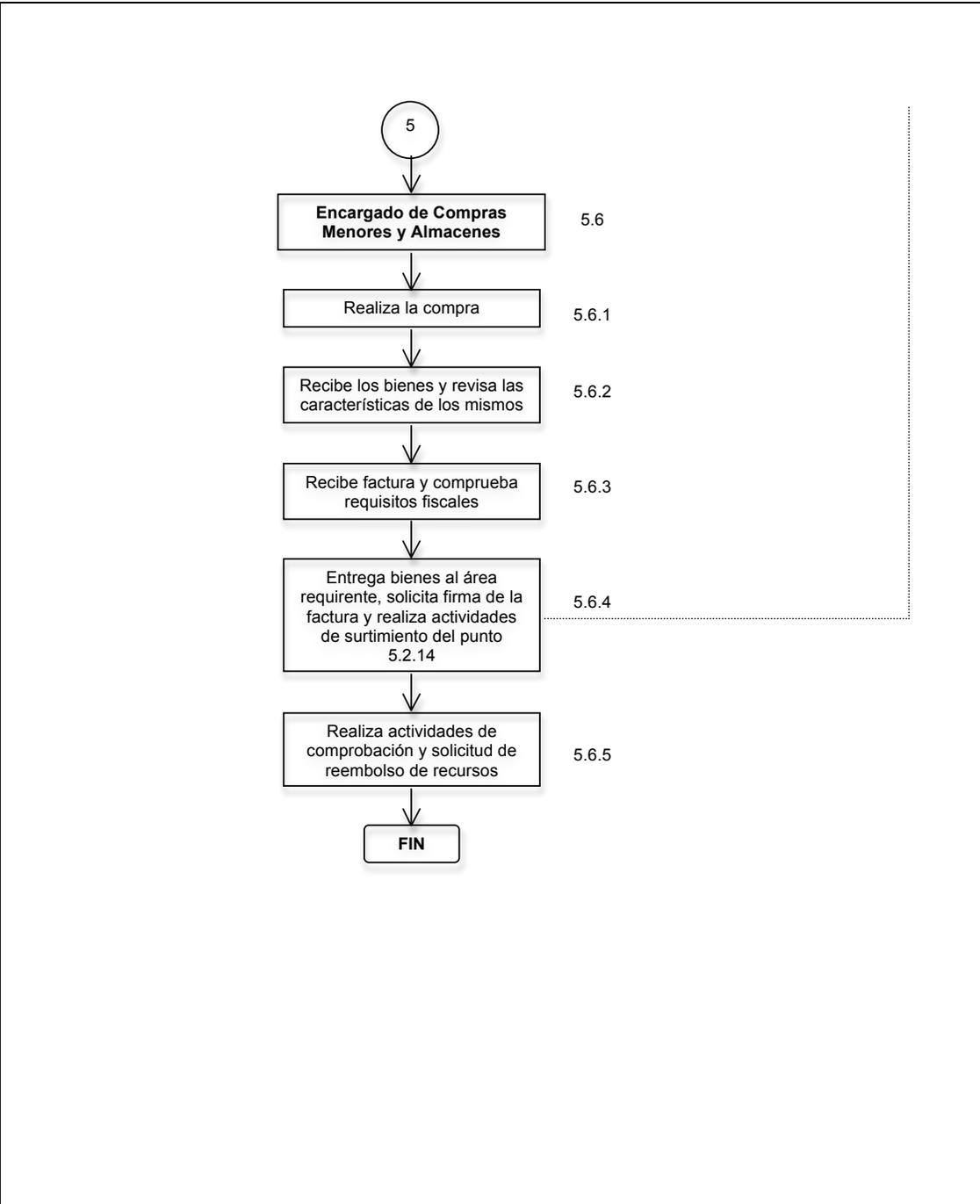
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
	DIA	MES	AÑO		
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales	15	01	2011	Edición 1	Revisión 1





PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
Secretaría Particular
Dirección de Administración
Departamento de Recursos Materiales

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	FECHA DE ELABORACIÓN			NO. DE PAGINA	
	DIA	MES	AÑO		
Suministro Extraordinario de Recursos Materiales	15	01	2011	Edición 1	Revisión 1



BIBLIOGRAFÍA.

Fuentes Bibliográficas:

- Alborés Cabaniña, Pablo. **Gestión del Tiempo: El Time Management y su Aplicación en la Empresa Actual.** Ideaspropias Editorial. España, 2007.
- Amaya Amaya, Jairo. **Negociación: Arte & Técnica.** PubliArte. Colombia. 2007.
- Baca Olamendi, Laura. **Léxico de la Política.** FLACSO. México, 2000.
- Ballart, Xavier. **Innovación en la Gestión Pública y en la Empresa Privada.** Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España. 2001.
- Boyett, Joseph. Boyett Jimmie. **Hablan Los Gurús. Las Mejores Ideas de los Máximos Pensadores de la Administración.** Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 1990.
- Cañabate Carmona, Antonio. **Toma de Decisiones: Análisis y Entorno Organizativo.** 1ª. ed. Ediciones UPC, S.L. Barcelona, España, 1997.
- Cazares Alvarado, Angelica. **La Profesionalización del Servidor Público, a través del Servicio Civil de Carrera, un Asunto Pendiente en México.** Sincronía Invierno 2005. Centro Universitario de Ciencias Sociales y Humanidades. Universidad de Guadalajara. Jalisco, México.
- Cervantes Benavides, Orlando y Corrales Jiménez Gerardo. **Administración de Instituciones Públicas. Primera Parte.** EUNED Editorial. Costa Rica. 1987.
- Chiavenato, Idalberto. **Introducción a la Teoría General de la Administración.** MacGraw-Hill Interamericana. Séptima Edición. 2004.
- **Coordinación de Equipos de Trabajo.** Publicaciones Vértice. España. 2008.
- Daft, Richard L. **Administración.** 6ta. ed. Editorial Thomson. México. 2004.
- Duhalt Krauss, Miguel. **La Administración de Personal en el Sector Público. Un Enfoque Sistémico.** INAP. México. 1974.
- García Díaz, Miguel. **Términos Estratégicos (Glosario Especializado de Planeación Estratégica).** Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México. 1997.
- Goleman, Daniel. **La Inteligencia Emocional en la Empresa.** Javier Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina. 1999.
- _____ . **La Inteligencia Emocional en la Empresa.** Javier Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina. 1999.
- _____ . **La Práctica de la Inteligencia Emocional.** Editorial Kairós. México. 1999.
- Guerrero Orozco, Omar. **Principios de Administración Pública.** Escuela Superior de Administración Pública. Primera Edición. México. 1997.

- Hellriegel, Don. Slocum, John W. **Administración**. 7ma. ed. International Thomson Editores. México, 1998.
- Hernández González, Marisela. **Motivación Animal y Humana**. Editorial El Manual Moderno, S.A. de C.V. México. 2002.
- Hernández y Rodríguez, Sergio. **Administración: Teoría, Proceso, Áreas Funcionales y Estrategias para la Competitividad**. MacGraw-Hill. Tercera Edición. México. 2012.
- Hitt, Michael; Black, Stewart; y Lyman, Porter. **Administración**. Pearson Educación. Novena Edición. México. 2006.
- Jiménez Alonso, Jorge. **El Régimen Jurídico de los Servidores Públicos**. Vínculo Jurídico, Revista 20, Octubre - Diciembre. México, 1994.
- Jiménez, Juan Carlos. **El Valor de los Valores en las Organizaciones**. 3ra. ed. Cograf Comunicaciones, C.A. Caracas, Venezuela, 2010.
- Levingston, J. Sterling. **El Mito del Administrador Bien Preparado**. Harvard Business Review (Enero – Febrero 1971). Universidad de Harvard. Boston, Estados Unidos de Norteamérica.
- Manes, Juan Manuel. **Gestión Estratégica para Instituciones Educativas**. Ediciones Granica. 2da edición, Buenos Aires, Argentina. 2005.
- Martínez Puón, Rafael. **¿Directivos Vs Políticos? La Importancia de la Función Directiva en las Administraciones Públicas**. Editorial Miguel Ángel Porrúa / Fundación Mexicana de Estudios Políticas y Administrativos, A.C. México. 2011.
- Martínez Puón, Rafael. **Apuntes para Instaurar un Sistema de Profesionalización para Altos Directivos Públicos en México**. El Colegio de México. México. 2008.
- Mintzber, Henry. **La alta dirección: mitos y realidades**. Clásicos de Harvard de la Administración, Vol. IV. Editorial Educar Cultura Recreativa Ltda. Bogotá, Colombia, 1986.
- Moreno Rodríguez, Rodrigo. **La Administración Pública Federal en México**. Instituto de Investigaciones Jurídicas. Universidad Nacional Autónoma de México. Primera Edición. México. 1980.
- Paramés Montenegro, Carlos. **Introducción al Management: Un Nuevo Enfoque de la Administración Pública**. INAP. 1988.
- Prieto Herrera, Jorge Eliécer. **Los Proyectos: La Razón de Ser del Presente**. 2da. ed. Ecoe Ediciones. Bogotá, Colombia, 2005.
- Reyes Ponce, Agustín. **Administración Moderna**. Editorial Limusa. México. 2004.
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary. **Administración**. Pearson Educación. Octava Edición. México. 2005.
- Robbins, Stephen P.; De Cenzo, David A. **Fundamento de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones**. Pearson Educación. 3ra Edición. México. 2002.
- Robbins, Stephen P. **Comportamiento Organizacional**. Pearson Educación. México, 2004.

- _____ . **Fundamentos de Comportamiento Organizacional**. Prentice-Hall Hispanoamerica. 5ta edición, México.
- Rodríguez Valencia, Joaquín. **Dirección Moderna de Organizaciones**. Cengage Learning Editores 2006.
- Salguero, Amado. **Cómo Ser Eficaz y Administrar su Tiempo**. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, España, 2003.
- Serra Rojas, Andrés. **Diccionario de Ciencia Política**. Más Actual Mexicana de Ediciones, S.A. de C.V. Tomo I. México. 1997.
- Simon, Herbert Alexander. **Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization**. 4ta. Ed. The Free Press, New York, USA, 1997.
- Stoner, James Arthur Finch; Freeman, R. Edward; Gilbert, Daniel R. **Administración**. 6ta. Ed. Pearson Educación. México, 1996.
- Valverde Aparicio, Mireia. **Comportamiento Humano en la Organización**. Editorial UOC. 2001.
- Whetten, David A.; Cameron, Kim S. **Desarrollo de Habilidades Directivas**. 6ta. ed. Editorial Pearson Educación. México, 2005.
- Zapata Domínguez, Álvaro; Murillo Vargas, Guillermo; Martínez Crespo, Jenny. **Organización y Management**. Programa Editorial Universidad del Valle. Colombia. 2006.

Fuentes Oficiales:

- **Diario Oficial de la Federación**. Acuerdo por el que se reestructuran las unidades administrativas de la Presidencia de la República. 21 de enero de 2008.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público. **Glosario de Terminos más Usados en la Administración Pública**. México. 2003.

Fuentes Electrónicas:

- Ianantuoni, Elena. **Definición de autoconocimiento**
(www.psicopedagogia.com/definicion/autoconocimiento)
- Wikipedia.com

DATOS DE CONTACTO

j.borja@hotmail.com

jborjam@gmail.com

55 4556 8696