

14
20j



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA PUBLICA.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
MARIA DE LOURDES ARRIAGA ARROYO

ASESOR DEL SEMINARIO: L.A. MANUEL RESA MONROY.



MEXICO, D. F.

1992

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 Hijas

Todo el esfuerzo , y el sacrificio que puse en el logro de este gran sueño se los dedico, y espero que haya sido un ejemplo para que en un futuro, se tracen metas y sobre todo las realicen .Gracias mis pequeñas por su tiempo y paciencia.

A mi esposo

Este logro, no hubiera sido posible sin tu apoyo, paciencia, ayuda , y el amor que me demuestras.

**A mis
hermanos**

Todo esfuerzo se ve recompensado con el éxito , espero que esto sea también su triunfo.

**A todas las
aquellas
personas que
confiaron en mí
aunque ya no
estén.**

También les dedico este gran esfuerzo, ya que ayudaron a que no cambiara el rumbo hacia mi objetivo.

AGRADECIMIENTOS

A mi Madre

Tu viaje sin regreso anticipo tu partida
y aunque tu ya no estes, veas
que aquella semilla que algún día sembraste
por fin dió sus frutos ,y allá donde quiera que estes
te agradezco todo lo que hiciste por mi.

**A el LAE. Bernardo
Hernández.**

Por su valiosa colaboración , su apoyo profesional,
y sus consejos para lograr la culminación de este
proyecto.

A mi asesor de Tesis.

Le agradezco la paciencia y el tiempo dedicado en
la realización de esta tesis.

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS
HUMANOS PARA LA EMPRESA
PUBLICA.
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION.
MA. DE LOURDES ARRIAGA ARROYO.
ASESOR DE TESIS
LAE. MANUEL RESA.**

OBJETIVO

**DETERMINAR LOS PROBLEMAS EXISTENTES
EN EL PROCESO DE SELECCION DE
PERSONAL DE LA EMPRESA PUBLICA PARA
LOGRAR EFICACIA EN EL DESARROLLO
DE SUS FUNCIONES.**

HIPOTESIS

**DEBIDO A LA INADECUADA SELECCION DE
LOS RECURSOS HUMANOS EN LA
EMPRESA PÚBLICA, IMPIDE LA EFICIENCIA
EN LAS FUNCIONES DE LOS SERVIDORES
PUBLICOS, EVITANDO OPTIMIZAR SUS
RECURSOS Y EL DESARROLLO EN EL PAIS.**

PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA PUBLICA.

INTRODUCCIÓN.

CAPITULO 1.

CONTRIBUCION DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PUBLICA PARA IMPULSAR LA ECONOMIA DEL PAIS.

1.1. ANTECEDENTES.

1.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA PUBLICA.

1.3. DESARROLLO DE LA EMPRESA PUBLICA.

1.4. APORTACIONES DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PUBLICA PARA APOYAR LA ECONOMÍA Y EL DESARROLLO ECONOMICO DEL PAIS.

CAPITULO 2.

MARCO LEGAL DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PUBLICA.

2.1. BASES CONSTITUCIONALES CONTENIDAS PARA LOS SERVIDORES PUBLICOS.

2.2. INSTITUCIONES ORIENTADAS HACIA EL CORRECTO DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PUBLICA.

CAPITULO 3.

PRINCIPALES PROBLEMAS QUE ENFRENTA LA ADMINISTRACION PUBLICA EN EL PROCESO DE SELECCION.

CAPITULO 4.

PRODUCTIVIDAD PARA LOS RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA PUBLICA.

4.1. CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD.

4.2. TEORIAS GERENCIALES QUE APOYAN E IMPULSAN LA PRODUCTIVIDAD.

4.3. MEDICION DEL DESEMPEÑO DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA.

4.4. PLANES Y PROGRAMAS ENCAMINADOS A PROMOVER LA PRODUCTIVIDAD EN MEXICO.

CAPITULO 5.

**CASO PRACTICO.
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
AREA DE INVESTIGACION
PLANTA DE LAVADO.**

- 1) ORGANIGRAMA DEL IMSS.**
- 2) GENERALIDADES DEL FUNCIONAMIENTO DE LA PLANTA DE LAVADO.**
- 3) POLITICAS. PLANES Y PROCEDIMIENTOS DE LA EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD EN EL IMSS.**

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA .

PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA PUBLICA.

Introducción.

De todos los graves problemas que enfrenta el México de hoy, uno de ellos lo debemos a la dificultad que representa el seleccionar al elemento humano idóneo para desarrollar una función específica, que cumpla con la responsabilidad que a él se le confiere en la empresa pública; ésta dificultad impide la productividad y, en su conjunto, el desarrollo de la misma. Es de vital importancia para la economía mexicana la mano de obra, que viene siendo una consecuencia del mismo sistema económico, que para el Prof. Silvestre Méndez lo considera un "capitalismo dependiente y atrasado", mismo que no ha tenido la suficiente visión de captar la ya creciente mano de obra existente en nuestro país.

Los problemas del desempleo y subempleo han sido agravados por el acelerado crecimiento de la población, lo que da como resultado falta de preparación y capacitación de los empleados en general, nepotismo, presidencialismo y otros muchos aspectos que se trataron ampliamente en éste estudio.

Es importante dejar de ver a la Empresa Pública como una fuente que genera la horrible sensación de no aportar nada, y por el contrario sólo genera gastos, siendo que la correcta utilización de los recursos humanos disminuiría en cierto modo algunos de los padecimientos actuales. El recurso humano debe considerarse como una de las principales riquezas del país.

La solución a algunos de los problemas antes expuestos se podría dar creando una correcta política laboral y salarial, incluyendo acciones que den como resultado la protección del empleo y del salario a los trabajadores, y que los trabajadores a su vez tengan incentivos para llevar a cabo su función en forma eficiente.

Proporcionar el empleo y el lugar adecuado para el desarrollo del mismo al factor humano no sólo debe considerarse como un derecho, sino también

como una forma de aumentar el crecimiento económico del país. La fuerza laboral es muy valiosa y muy poco reconocida actualmente, por lo que es necesario dar un giro de noventa grados para modificar los valores laborales en beneficio de la productividad.

De hecho, se va a tratar de enfocar la normatividad de las Empresas Públicas, sus indicadores para evaluar a los empleados y las políticas gubernamentales que han desarrollado éstos aspectos, refiriéndonos al Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000. Otro de los intentos para tratar de imponer la productividad es el desarrollado por el Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA) denominado "Proyecto Integral CONLA de Productividad Para la Competitividad", el cual menciona a los organismos encargados de la observancia del cumplimiento en los servidores públicos.

Otro de los temas que se trataron es el referente al resultado, plasmado en números, de los procedimientos que se están llevando a cabo por dichas instituciones, mismos que son proporcionados por el la misma institución estudiada, para el mejor entendimiento de ésta problemática. Fue difícil que emergiera una nueva racionalidad orientadora en un sistema de tipo corporativista estatal, presuntamente capaz de hacer y desarrollar salidas a la crisis productiva, y por consiguiente la desgastada relación capital-trabajo, dadas la naturaleza y las características predominantes del sistema de relaciones industriales y laborales imperantes de manera hegemónica hasta principios de los años ochentas. El elemento central que define la problemática económica de las empresas industriales del Estado hacia 1983, enfocado al rubro manufacturero, es la pérdida del dinamismo reflejada en la caída de su producción bruta, disminución de la productividad y del empleo, aunque ésta última a ritmo inferior en comparación con la industria privada. Esta situación la produjo el Estado al encontrarse con un país devastado por la más cruda crisis económica que registra la historia, pero con confianza en que saldremos adelante, y corrijan algunos de los errores que se tienen actualmente y que se arrastran desde hace muchos años para que podamos algún día aspirar ser un país productivo y dentro del los países altamente industrializados con políticas que favorezcan a las clases más necesitadas.

El licenciado en Administración por su preparación y por sus conocimientos adquiridos a través de su carrera, esta en condiciones de colaborar con todos los profesionales que actualmente se ocupan en los problemas de dar un mejor resultado en las empresas del sector público.

Capítulo 1.

Contribución de los Recursos Humanos de la Empresa Pública para impulsar la economía del país.

1.1 Antecedentes.

A pesar de las grandes contradicciones que se han encontrado en la Empresa Pública Mexicana, se tiene que enfrentar a una realidad muy lejana de la idea utópica por la cual fué creada. De esta manera tenemos que dar una mirada retrospectiva a nuestros orígenes y que se presentaron a continuación. Al resultar implantada la Constitución precursora a la de 1917, el rumbo y las gestiones sociales y económicas del Estado dependen de las decisiones políticas fundamentales de la Nación Mexicana, esto es en sus propias definiciones sobre el ser y como ser. Es en este momento que se da una definición a lo que se conoce como Empresa Pública, que nos da una amplia concepción nacionalista. Sus intentos más remotos que no por ser anteriores a una manera más formal, su fomento tuvo sus orígenes la República Mexicana, cuando por voz de su Presidente Don Vicente Guerrero, en el mensaje ante la Cámara Legislativa, en 1829, expresó: "una mano benéfica a nuestra decadente industria, fomentando de algún modo las fuentes de riqueza pública", y en cambio sería determinante, por el contenido que como ilustración política posee, lo que en 1960 afirmó el Presidente López Portillo al presentar el Plan Nacional de Desarrollo y conferir dentro del mismo y de otros planes unidos a un país que se aproxima al final del siglo XX. Quedan atrás también los principios que ahora nos parecen románticos, en 1790 las disposiciones que en ese entonces dictó para la misma, en la Ciudad de México, el segundo Conde de Revillagigedo, al disponer el nacimiento que menciona González Obregón del guarda, sereno y gendarme, ocupado del servicio urbano, en cuidar y asegurar que la población contara con alumbrado público, ahora confiriendo esa función a una importante empresa pública que abastece a todo el país como lo es la Comisión Federal de Electricidad. Al concluir el siglo XIX, en la futura Revolución de 1910, y en la Constitución de 1917, jamás se pensaron los alcances que estos movimientos tuvieron en el pensamiento posterior, se hubiera tenido un plan maestro para la creación de las empresas públicas que fijaran tiempos y movimientos. Como en esos tiempos la vida era de manera muy distinta para la primera fase de las empresas públicas mexicanas, dejando de lado precedentes de valor relativo, lo que tuvo en inicio una conformación no planeada, por la energía y la velocidad con la que las sociedades se van desarrollando. De esta manera se creó una de las grandes empresas públicas, independientemente de un proceso de planeación y adquisición reflexivo y sosegado, sino por una necesidad prioritaria de asegurar nuestra soberanía. Posteriormente se crearon otras empresas, y se vio la necesidad de establecer una auténtica estrategia paraestatal, o porque con esto se debía mantener un equilibrio de desarrollo, con el trabajo de sus colaboradores, la oferta y la demanda y, por qué no pensarlo así, como una estrategia de paz social en nuestro país. Creo que la época del Cardenismo conlleva a lo que se ha considerado un gran logro aun en nuestros tiempos y que fue la expropiación petrolera, una de las más importantes paraestatales del país y que en este gobierno tuvo un crecimiento económico de 4.48% que representó un gran impulso industrial en

nuestra nación, ya que dadas las circunstancias que prevalecían tales como la Guerra Mundial en la que nuestro país abastecía a los países que requerían de este vital energético. Pero en ésta evolución tenemos que mencionar la importancia que tuvo la dinámica rama de la electricidad, que en 50 años (1940-1990) crece en una tasa promedio anual de 9.3%, y la extractiva que aportó también un 2.5% al indicador económico en lo referente a su participación en el PIB. El desarrollo de la política industrial da sus más significativos pasos en los años treinta con la creación de empresas tales como NAFINSA (1933), PEMEX (1935), Productora e Importadora de Papel (1935) y Comisión Federal de Electricidad (1937). Para impulsar la industrialización, se crean otros organismos públicos tales como el MIS (1942), Altos Hornos de México (1942), Cobre de México (1943), Guanos y Fertilizantes de México (1943) y Sosa Texcoco (1940). Para mediados de los cuarenta y principios de los cincuenta se crean empresas públicas como Ayotla Textil (1946), Industria Petroquímica Nacional (1949), Diesel Nacional (1949) y Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril (1952). En los años sesentas se crearon empresas paraestatales como CONASUPO (1961) y UNPASA (1960). De estas fechas a nuestros días esto es lo más relevante en lo concerniente a nuestro pasado y de donde nace la idea de crear empresas que apoyen a la economía y la satisfacción de algunas necesidades en nuestro país.

1.2. Objetivos de la Empresa Pública.

Para el buen despacho de asuntos de la administración pública centralizada, se crearon las empresas de la administración pública descentralizada y según el artículo 14, capítulo II de la Ley Federal de Entidades Paraestatales tiene como objetivo de creación la realización de las siguientes actividades:

- I. La realización de actividades correspondientes a las áreas estratégicas o prioritarias.
- II. La prestación de un servicio público o social; o
- III. La obtención o aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social.

La administración Pública federal paraestatal se compone de entidades productoras de bienes o servicios que se ofrecen en el mercado o que son requeridos por la sociedad civil. La razón de existir de las empresas públicas es un motivo económico social de interés público que explica por qué el gobierno decide intervenir en ese determinado campo, adicionalmente el rendimiento económico de la empresa pública u organismo no siempre se puede o se debe medir en términos de utilidad contable o financiera. El rendimiento económico se pondera, frecuentemente, la eficacia para obtener los objetivos sociales que le han sido asignados. Según la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, en su Capítulo V, artículo 46, expresa que: "Los

objetivos de las entidades paraestatales se ajustaron a los programas sectoriales que formule la coordinadora de sector, y en todo caso, contemplaron:

- I. La referencia concreta a su objetivo esencial y a las actividades conexas para lograrlo;
- II. Los productos que elabora o los servicios que preste y sus características sobresalientes;
- III. Los efectos que causen sus actividades en el ámbito sectorial, así como el impacto regional que origine y;
- IV. Los rasgos más destacados de su organización para la producción o distribución de los bienes y prestación de servicios que ofrece"

Para dar una mejor visión de lo que es una empresa descentralizada daremos algunas definiciones que serán de gran utilidad para comprender su relevante actuación en el marco de la Administración Pública Federal.

Definición de Empresa Pública según Ignacio Pichardo Pagaza:

Las empresas públicas son aquellas que, como los comerciales, producen bienes y servicios con objeto de venderlos a un precio que debe de cubrir aproximadamente su costo, pero que son propiedad del Estado bajo su control.

Empresa Pública según Sergio García Ramírez.

Se encarga de la producción de bienes o prestación de servicios que posee una posición patrimonial directa formada por la decisión inmediata del Estado.

(Incluye en este caso la constitución de una sociedad mercantil y de un fideicomiso puesto que requerirá la autorización gubernamental para la participación estatal), con recursos que este o sus conductos paraestatales reciben de fuentes fiscales o crediticias asociación de capitales privados o sociales o crediticias o de la asociación de los precios y las tarifas por los bienes servicios que ponen a disposición del público y sujeta al cumplimiento forzoso y directo de los planes y programas gubernamentales, y a su régimen específico del control autoritario.

Para José Francisco Ruiz Massieu Empresa Pública es:

La organización autónoma de los factores de producción dirigida a producir bienes o servicios en el mercado, con personalidad jurídica o que se manifiesta a través de una fiduciaria organización en la que el Estado (o algún ente paraestatal) ha hecho un aporte patrimonial que deberá pasar a formar parte del capital social o del patrimonio fiduciario. De ello se desprende para el aportante el status de asociado, justamente porque ha hecho tal aportación o el responsable o corresponsable de la administración de la empresa.

Resumiendo se trata de una entidad económica personificada en la que el Estado ha contribuido con el capital por las razones de interés público, social o general. De las definiciones anteriores podemos extraer elementos en común como son:

*Son productores de bienes y servicios

*Se rigen bajo la rectoría del Estado.

*Su cumplimiento deberá estar dirigido a satisfacer necesidades prioritarias de la población nacional.

De los elementos anteriores podemos definir a las empresas públicas de manera muy personal como un conjunto de instituciones que realizan actividades cuyo objetivo radica en la producción de bienes y servicios, para satisfacer necesidades prioritarias de la población nacional.

En el concepto general que se dio anteriormente el sector paraestatal está integrado por un vasto conjunto de organismos descentralizados industriales, comerciales, financieros, bancos, fondos y fideicomisos, que abarcan todos los campos de la actividad social y económica del país. Desde el punto de vista jurídico la descentralización es una forma administrativa mediante la cual el Estado afecta o asigna un patrimonio y otros recursos a una persona moral.

La importancia de las empresas públicas radica en la función que desempeñan principalmente en la economía nacional, porque la inversión que estas empresas realizan también es significativa. En 1970, por ejemplo, representó 14.2% de la inversión nacional; en 1978 subió al 29.8%. En 1980, las empresas públicas gigantes (son aquellas de la administración pública paraestatal sujetas a control por el Congreso de la Unión y cuyo presupuesto se integra, en su totalidad, a la ley del presupuesto de egresos de la federación), invirtieron 35.2% del total nacional. De acuerdo al proyecto de PEF para 1984, este grupo de empresas invirtió 52.7% del programa de

inversión presupuestal del sector público. El desempeño de estas empresas de la administración pública a través de todas las instituciones que la conforman, determinan un factor importante en el crecimiento económico del país. Este informe se forma en base al acuerdo de sectorización de septiembre de 1982 y del decreto que crea las sociedades nacionales de crédito de 1983.

Las empresas públicas aportan cerca del 15% del producto interno bruto y emplean más del 5% de la población económicamente activa.

En el ámbito del sector de la producción, las empresas públicas tienen un papel estratégico y su influencia es fundamental para la economía nacional. Producen todo el petróleo y sus derivados, productos, petroquímicos básicos, procesan toda la electricidad y fertilizantes: controlan más del 60% de la producción nacional de acero, aportan el 15% del valor de la producción manufacturera y la décima parte de los productos químicos, producen el 100% de los autobuses de pasajeros y, de manera conjunta, más de la tercera parte del valor de los equipos de transporte construidos en el país. Los servicios que ofrecen las empresas públicas comprenden la totalidad del transporte ferroviario, los servicios telefónicos, los de correos y telégrafos y cerca de la mitad de los servicios de transporte aéreo del país. La acción reguladora sobre los precios y sobre el mercado nacional de granos básicos, así como también la participación en la distribución de bienes de consumo básico, son importantes.

En materia de seguridad, salud y asistencia sociales, el sector descentralizado paraestatal juega un papel básico: otorga seguridad social a más de la mitad de la población nacional. Las empresas públicas contribuyeron con alrededor del 29.4% del total de los ingresos tributarios del gobierno y su crecimiento medio supera el propio de estos ingresos que llegan a cerca del 14% anual.

Por mencionar algunos ejemplos de estas empresas públicas, entre las más destacadas tenemos a PEMEX, IMSS, AHMSA, CFE, PIPSA, BANXICO, entre otras.

Nos preguntamos cómo está establecida una empresa pública: se constituye por los órganos de administración, juntas directivas u órganos equivalentes de los organismos descentralizados y empresas de participación estatal mayoritaria, que a su vez se constituyen por los representantes de las instituciones que se especifiquen en el decreto o acuerdo que disponga su creación, o en los términos que determine su escritura constitutiva.

Los órganos de la administración se integran usualmente con el número de miembros no menor de 5 ni mayor de 9 consejeros propietarios e igual

número de suplentes. Es natural que formen parte de los mismos. un representante propietario y su suplente en cada caso de la secretaría coordinadora del sector de que se trate; de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, de la Secretaría de la Contraloría u organismo correspondiente.

En las empresas de participación estatal minoritaria la representación del gobierno federal se sujetas las normas del pacto social; de la Ley General de Sociedades Mercantiles y de las disposiciones aplicables y se designa como procede, en primer término el consejero representante de la cabeza del sector y , enseguida, a quien represente a las dependencias del Ejecutivo Federal que tengan actividades relacionadas con la entidad.

La presidencia de los consejos de administración, cae en uno de sus miembros, que determine la ley o decreto de creación; por regla general preside el órgano de gobierno el servidor público representante de la secretaría cabeza de sector.

La representación en los órganos de gobierno es institucional, por lo que, tratándose de organismos descentralizados, sin importar el número de consejeros de una misma entidad, éstos sólo tendrán derecho a un voto.

1.3. Desarrollo de la Empresa Pública.

Para comprender el marco conceptual de operación en México, sería de gran utilidad remontarnos a sus antecedentes y conocer su evolución.

Para nosotros como pueblo conquistado, tenemos grandes raíces monárquicas, las fuerzas dominantes de la sociedad ibérica, así como la forma de Gobierno Virreinal. Podemos de ésta manera atribuir el trauma de la conquista como el principio de todo vicio y virtud, como es el caso particular de México; tampoco olvidamos la tendencia opuesta que encuentra en las raíces del pasado precolombino el origen de muchas instituciones mediante particular interpretación.

Para ubicarnos más dentro del desarrollo que ha venido experimentando la Empresa Pública Mexicana desde el régimen de la Nueva España y posteriormente el joven Estado Mexicano en los cuales habrá de consolidar sus instituciones incorporando todos sus elementos, así como pasado próximo y remoto.

La Corona Española constituía una monarquía en la cual el Estado había asumido bajo su control numerosas funciones. La naturaleza del régimen virreinal tendía a ser, tanto por tradición como por las circunstancias

en las que se desenvolvía su gobierno, propiamente intervencionista. Así la regulación de la esfera económica pasaba, además de pasar por los virreyes, por una intrincada red en la cual se contaba la Real Audiencia, la Casa de Contratación de Sevilla, la Universidad de Cargadores de las Indias, el Consejo de Indias el Consejo de Hacienda, las Reales Ordenanzas, etc.

Por lo anterior es muy factible encontrar antecedentes sumamente específicos de la intervención gubernamental directa en la economía durante la época colonial; cabe mencionar como ejemplos el caso del Estanco de Tabasco, establecido por cuenta de la Real Hacienda en la ciudad de México y de Nueva España. Esta entidad tenía a su cargo la reglamentación y supervisión de las actividades de siembra, procesamiento y venta de tabaco. Otros casos, como el de la Casa de Moneda, el de la Real Lotería de la Nueva España y de la Fábrica Real de la Pólvora, por aquellos tiempos el Banco de Avio de Minas para fomentar el ramo, y el Banco de san Carlos en 1782.

La intervención del Estado en la economía después de la independencia se adaptó para responder a las nuevas necesidades impuestas por la época. En 1830 se crea el Banco de Avio con la intención de desarrollar la industria textil así como el establecimiento de la Fábrica de Papel. Posteriormente, en 1837, se fundó el Banco de Amortización de la Moneda de Cobre para solucionar la problemática que se había suscitado con las emisiones previas de moneda fabricadas con ese metal.

A fines del siglo XIX el Estado amplió su participación en empresas industriales y de servicios. Ya al inicio del presente siglo se estableció la Caja de Prestamos para Obras de Irrigación y Fomento de la Agricultura. Durante el periodo del porfiriato, el Estado alentó principalmente la inversión de capital privado nacional y extranjero en la economía del país; fue en ese periodo cuando se establecieron las primeras compañías ferrocarrileras y petroleras. En 1908 se fundó Ferrocarriles Nacionales de México con carácter de empresa privada, para explotar la fusión de dos empresas del ramo. En 1917 cuando el Estado incrementa su participación en los procesos económicos nacionales. Más adelante, aparecerían los primeros antecedentes de la planificación en México contemporáneo. Por otra parte, cabe aclarar que es poco posible percibir la vinculación real de las empresas públicas mexicanas en el proceso económico actual si el análisis de éstas se realiza en el contexto de la planeación nacional.

Para los años veintes se crearon instituciones tales como la Comisión Nacional Bancaria y el banco de México, con el propósito de resolver el caos en el que se hallaba el sistema bancario del país. También resulta de utilidad mencionar que durante este periodo se integró la Comisión Nacional de Caminos para lograr la integración física del territorio nacional; de la misma forma se integraron la Comisión Nacional de Irrigación y el Banco Nacional de

Crédito Agrícola, para sanear las actividades del sector agropecuario. El propósito del Gobierno Federal de crear estas instituciones fue el de auxiliar al sector, en atención a las nuevas facultades que la Constitución de 1917 le otorgó. En efecto, la naturaleza del nuevo estatuto, más que una Carta Magna de orientación política de derechos y libertades, promovió la participación del Estado en la economía del país. En la misma década se alcanzó el nivel de los índices industriales que se habían alcanzado antes del movimiento armado, y se dio un discreto proceso de expansión.

El Presidente Plutarco Elías Calles, al principio de su mandato en 1924, creó las Comisiones de Eficiencia, las cuales tenían como función llevar a cabo la estructuración moderna y ágil de los servicios públicos de la administración y, en 1928, fundó un Consejo Nacional Económico de los Estados Unidos Mexicanos. En ésta época surge el Departamento de Presupuesto de la Federación.

Para 1930, el Presidente Pascual Ortos Rubio promulgó la primera Ley de Planeación General de la República, que daba origen a la integración de una Comisión de Programa, la cual tenía instituida a su vez, como cuerpo consultivo, la Comisión Nacional de Planeación, integrada por representantes del sector público y de diversos grupos sociales. En 1933, el Presidente Abelardo L. Rodríguez estableció un órgano técnico consultivo del presidente de la República, denominado Consejo Nacional de Economía de los Estados Unidos Mexicanos.

En el régimen se crearon entidades de gran significado como:-Petróleos Mexicanos, S.A.- Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, S.A. En el año de 1933, el Partido Nacional Revolucionario en el poder se dio a la tarea de elaborar el primer Plan Sexenal que debería servir como plataforma al candidato electoral al próximo período presidencial. El nombre que se le dio fue el de Primer Plan de Gobierno del país, mismo que hizo suyo el candidato y después presidente de la República, el general Lázaro Cárdenas. Este plan nacionalista en particular parecía en aquel tiempo un texto declarativo y partidista; sin embargo, las circunstancias históricas le permitieron exaltar el papel de rector del Estado.

En la década de los treinta, el Estado canalizó su inversión hacia actividades de fomento, con lo cual propició un marco adecuado para la actividad privada; ejemplos de este tipo de inversión fueron la creación de Nacional Financiera y el Banco Hipotecario Urbano y de Obras Públicas. Hacia 1936, el Congreso aprobó la Ley de Expropiación, que daba al gobierno el derecho de intervenir en grado ilimitado en la economía del país.

En agosto de 1937, por decreto presidencial se creó la Comisión Federal de Electricidad como dependencia oficial, con el fin de organizar y

dirigir un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de la energía eléctrica. Durante el período 1938-1950, el mismo gobierno inició importantes operaciones en dicho ramo. Del total de inversiones, más de \$1,235 millones, alrededor del 80% de los fondos, fueron suministrados por el gobierno federal, con lo cual la capacidad generadora del país se duplicó. Con dicha Comisión, el sector eléctrico fue el de más rápido crecimiento, y su desarrollo uno de los procesos más notables de la reciente expansión económica del país. De ésta época datan también el inicio de la Productora e Importadora de Papel y del Banco Nacional de Comercio Exterior.

En el mismo año se creó la Comisión de Fomento Minero y, posteriormente, se expropiaron las empresas petroleras para que sus tareas de dirigieran, con especial interés, a los objetivos de crecimiento económico nacional. Gracias al control que el Estado ejercía sobre el petróleo permitió ejercer una influencia determinante en muchos ámbitos de la economía.

Para el año de 1940, todas las funciones relativas a los hidrocarburos de unificaban en un organismo único llamado Petróleos Mexicanos (PEMEX), al que se le asignó como meta final el refinamiento de todo el crudo que fuera consumido en México; al comenzar sus operaciones, PEMEX no sólo se enfrentó al problema de aumentar su capacidad de refinamiento para mantener el paso de la creciente demanda nacional, sino que debía superar el obstáculo heredado de las empresas privadas extranjeras: un equipo de refinamiento anticuado e inadaptado para obtener los productos que requería el mercado nacional.

Con los ferrocarriles, cuando estuvieron bajo el dominio extranjero, éstos eran destinados primordialmente a facilitar la extracción y exportación de materias primas del país, lo cual provocó un sistema desunido, dividido en múltiples partes bajo el control de varias empresas foráneas.

Para poner fin a la desorganización, modificar la organización institucional y lograr un uso más eficaz de la tecnología existente, el presidente Cárdenas expropió, en 1937, las acciones de Ferrocarriles Nacionales de México que estaban en manos de particulares, incorporando en su totalidad el capital al sector paraestatal. De esta manera se permitió el completo dominio de los instrumentos que permitieron planear y promover el desarrollo económico nacional.

En los años cuarentas, la acción del Estado para apoyar las actividades encomendadas al sector privado, se vinculó estrechamente a la política de promoción de la industrialización, movimiento que comenzó durante los años veintes y treintas, y que ganaba impulso en cada etapa de recuperación. Algunos ejemplos de esta clase de insituciones son:

-Altos Hornos de México, S.A. (1942).

-Guanos y Fertilizantes de México, S.A. (1942).

Para la campaña política de Manuel Ávila Camacho, más tarde Presidente de México, el partido dominante, con el nuevo nombre de Partido de la Revolución Mexicana, elaboró el segundo Plan Sexenal. La situación beligerante del país, resultado de la Segunda Guerra Mundial, impidió el desarrollo de este Plan y obligó al establecimiento de la Comisión Mexicana de Planificación Económica, que en 1942 sustituyó al anterior Consejo Nacional de Economía. También en este periodo se constituyeron diversas sociedades de capital mixto, como por ejemplo: Compañía Industrial de Atenquique, S.A., en 1941 y Constructora Nacional de Carros de Ferrocarril, S.A. Asimismo se crearon organizaciones de bienestar social, como es el Instituto Mexicano del Seguro Social. Por otra parte, el banco Nacional de Fomento Operativo que sustituyó al Banco Nacional Obrero de Fomento Industrial. En los tiempos de la campaña presidencial de Miguel Alemán, el Partido de la Revolución Mexicana vuelve a cambiar su antiguo nombre tomando el actual de Partido Revolucionario Institucional, asegurando así la participación de nuevos grupos sociales. Formalmente, la gestión del Presidente Alemán no estableció un plan de gobierno en sentido estricto; sin embargo, en su sexenio se creó la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, que tuvo a cargo importantes tareas de control de la administración pública centralizada y paraestatal.

Un esfuerzo racionalizador importante durante ese tiempo, fue la promulgación de la primera y para el control, por parte del Gobierno Federal, de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal, en 1947. A principios de 1948 fue creada la Comisión Nacional de Inversiones, organismo que tuvo una existencia muy corta, en virtud del cúmulo de problemas de coordinación intersecretarial que dificultaba la planeación, el control y la propia operación de la actividad pública a través de las diferentes secretarías. En el decreto se disuelve la Comisión; la Secretaría de Hacienda y Crédito Público logra añadir a sus funciones el control de diversas instituciones de índole financiera a través de la Comisiones Nacional Bancaria y de Seguros y Fianzas. Un nuevo esfuerzo de esta Secretaría para controlar el conjunto de entidades paraestatales fue el establecimiento del Comité de Inversiones, mismo que en breve tiempo corrió la misma suerte que la anterior.

En aquel tiempo, se luchó por crear una Entidad poderosa que pudiera tener superioridad en relación con otras secretarías y conservar sus posiciones dentro del mismo esquema nacional. Por otro lado, la Secretaría de Bienes e Inspección Administrativa había solicitado y obtenido el control de dos importantes organismos descentralizados: Ferrocarriles Nacionales de México (Ferroviales) en 1949, y la Comisión Federal de Electricidad (CFE) en 1951.

En virtud de las experiencias obtenidas mediante la primera Comisión Nacional al igual que con el Comité de Inversiones, el presidente Adolfo Ruiz Cortines determinó el establecimiento, en 1954, de la Comisión Nacional de Inversiones de la Presidencia de la República. Debido a la austeridad que impuso la deuda pública proveniente del anterior régimen, los resultados fueron positivos y adelantaron la posibilidad de crear una nueva Secretaría de Estado que, pretendidamente, en el siguiente sexenio debería llevar el nombre de "Planeación y Presupuesto", la cual tendría el propósito de realizar la planeación y el control global de la Administración Pública Federal, tanto en lo referente a inversión como al gasto público. Sin embargo, debido a los cambios en el gabinete del presidente Adolfo López Mateos, mismos que ocasionaron que el proyecto original, considerablemente disminuido en lo referente a facultades y funciones, generara en la Secretaría de la Presidencia, la cual a su vez desarrollaba funciones tales como la planificación, control y vigilancia conjuntamente con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la del Patrimonio Nacional, constituyendo lo que se conoció como el "triángulo de la eficiencia administrativa".

1.4- Aportaciones de los Recursos Humanos en la Empresa Pública.

Las innovaciones tecnológicas actuales hasta ahora han sido aplicables dentro del nivel de importancia de las empresas particulares, pero su generalización tiene un impacto de carácter importante sobre las variables macroeconómicas. Para el nivel de productividad anexada, la conformación de la producción y el comercio exterior, la ponderancia de las muy variadas ramas de la estructura ocupacional, los requerimientos de educación del factor productivo, se están llevando a cabo algunos cambios importantes en relación a las nuevas tecnologías.

La modernización es un proceso de adaptación y transformación de las nuevas estructuras productivas, distributivas, financieras y de organización en las nuevas condiciones en el extranjero. En este proceso está implicado el esfuerzo de unión de las cadenas de producción, comercialización y distribución de los productos y servicios. La reconversión industrial no es otra cosa que un ajuste de tipo estructural, reindustrialización o cambio estructural que en otros términos es la modernización, que es el cambio y adecuación de nuestra industria a la vanguardia en la tecnología, y en todo lo referente a los procesos productivos modernos y los cambios en los precios de insumos. La reconversión industrial es, pues, el cambio del entorno político y macroeconómico en el que la industria navega, así como el desempeño de las propias empresas a través de la entrada de nuevos productos, de la renovación de la estructura del área productiva, de la apropiación de nuevas tecnologías y de la capacitación de la fuerza productiva.

En cuanto al proceso de modernización mismo, se puede hablar de dos viabilidades para llevarla a cabo, y son: la confianza absoluta en los mecanismos del mercado, en los que se dejaría llevar el ajuste y esta acción tiende a completarlo y a poner medidas correctivas donde su aplicación dista del interés de la sociedad en su totalidad, es la ruta de la economía mixta.

La amplitud de la intervención estatal se encuentra dentro del proceso de modernización y esta varía según el país e influye aspectos tales como las tradiciones y las decisiones políticas de los países, y entre las opciones se encuentra la decisión política. Es por eso que la Empresa Pública tomada en cuenta como un instrumento básico en la política económica del Estado, como un mecanismo de dirección de los procesos económicos y sociales del Estado, de lo anterior se puede pensar en que la Empresa Pública representa un importante papel dentro de la modernización, en el marco de la economía mixta. Por lo cual se puede decir que gracias a la participación de las empresas públicas se consideran estratégicas en el ámbito de la soberanía nacional, sino su desempeño dentro de la economía en su conjunto.

Para el sector paraestatal el proceso de modernización y del cambio estructural se dió en el año de 1987 por la extinta SPP, comandada por el presidente Carlos Salinas de Gortari, con la desincorporación de entidades que no son estratégicas o de importancia y de conversión de las entidades que sí lo son.

La desincorporación y reconversión fueron decisiones económicas y políticas para el período comprendido de 1982 a 1988.

Para mayo de este año, el entonces candidato a la presidencia de la República, Carlos Salinas de Gortari, pronunció en su mensaje denominado "el Reto Económico" donde establecía las bases de política económica y de las expectativas que el podría ofrecer al país de ser electo y el cual decía: "La empresa pública es y seguirá siendo pieza esencial de nuestro desarrollo. Propongo sanearla, además de fortalecerla mediante una dirección honesta y capaz, con el concurso de sus trabajadores, con el apoyo del gobierno federal, para enfrentar los retos de la modernización, del cambio tecnológico y de la competencia externa".

Estamos en la ofensiva de la modernización, reconociendo el papel constitucional e histórico del Estado y la complejidad del tejido social contemporáneo. Reconozcamos que en la modernización de los procesos productivos, las nuevas tecnologías, la nueva riqueza social no se puede lograr ni en la estatización burocrática ni en la irresponsabilidad neoliberal.

En la exposición de motivos de la Ley Federal de Entidades Paraestatales de 1986 se lee que : "en 1976, mediante la expedición de la

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se introdujeron normas que definieron de manera más clara y categórica los campos de actividad de las entidades paraestatales y se incorporaron al derecho público los dos grandes sectores de la Administración Pública como se entiende actualmente: el sector central, integrado por las Secretarías de Estado y los departamentos administrativos, y el paraestatal, compuesto por organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritaria y los fideicomisos públicos, entendiendo como tales aquellos en los que el Gobierno Federal, directamente, o bien algunas entidades paraestatales tenga el carácter de fideicomitente".

Llegar a ésta concisión llevó muchos años y requirió del concurso de nuestros mejores juristas: la actividad económica del estado siempre es muy por delante de la norma; la realidad, las exigencias sociales, las necesidades políticas no permitían detener la instrumentación de soluciones para apegarse estrictamente a la norma, muchas veces demasiado rígida. De igual manera, las reformas a los artículos 25, 26 y 28 de la Constitución, que consagran la rectoría del Estado y la concurrencia de tres sectores en la economía nacional, y la expedición de la Ley Federal de Entidades Paraestatales en 1986 que regula la participación del Estado en las grandes áreas estratégicas y prioritarias del desarrollo, constituyeron otros tantos esfuerzos extraordinarios para ordenar un universo enormemente complejo por la diversidad y por su propia historia.

De acuerdo con el nuevo artículo 28 de la Constitución sólo el Estado puede ejercer, de manera exclusiva porque son consideradas estratégicas, funciones en las áreas de acuñación de moneda; correos, telégrafos, radiotelegrafía y comunicación vía satélite; emisión de billetes por medio de un sólo banco u organismo descentralizado del gobierno federal; petróleo y los demás hidrocarburos; petroquímica básica; minerales radioactivos y generación de energía nuclear; ferrocarriles. El servicio público de banca y de crédito no está enumerado entre las áreas estratégicas, pero sí entre aquéllas que sólo el Estado podrá llevar a cabo a través de instituciones del sector público.

La Ley Federal de Entidades Paraestatales constituye, sin duda, un gran avance en el ámbito jurídico-administrativo; cubrió el vacío de la reglamentación legislativa prevista desde 1981 por la Constitución; estableció un régimen jurídico propio de las entidades paraestatales superando los anteriores, que respondían más a la preocupación del control por parte del sector central a considerar a las paraestatales en su función socioeconómica en sus aspectos particulares de operación; postuló la autonomía de gestión y la consolidación interna de las entidades a partir del fortalecimiento de sus órganos de gobierno, y permitió delimitar las intervenciones de las coordinadoras del sector y las de globalizadoras.

A pesar de lo anterior, en la práctica éstos propósitos y logros no se han visto plenamente correspondidos. De hecho, la presencia de las globalizadoras en la gestión de las entidades sigue siendo una constante, quizá incluso se ha incrementado en los últimos años. Esta precisamente tiene lugar en forma directa o a través de la Comisión Gasto-Financiamiento y ha tenido que ver con la definición de objetivos, políticas, programas, presupuestos y, en algunos casos, con aspectos propios de la operación de las entidades.

Así pues, a nuestro juicio es necesario liberar a las Empresas del Estado Mexicano de muchas de las ataduras que actualmente inhiben y dificultan su actuación. Esto es posible en la medida en que existen leyes y mecanismos que pueden evaluar sus tareas y normas que garanticen el desempeño responsable y honesto de los funcionarios que lo administran.

Las funciones y atribuciones de las entidades globalizadoras respecto al funcionamiento y control del sector paraestatal debe ser del tipo normativo, no operativo, y debe estar encaminada a vigilar que los programas sectoriales sean consistentes con los objetivos y metas nacionales.

Por su parte, el modelo actual de sectorización permite, a partir de las grandes directrices de política nacional, establecer verdaderos programas sectoriales. Por ello, la congruencia entre las empresas públicas que participan en el sector debe ser la norma; la complementación entre las distintas actividades y las diferentes ramas industriales, la exigencia.

El esquema actual de planeación debe permitir que la relación entre entidades globalizadoras y coordinadoras sectoriales sea verdaderamente complementaria: la esfera de acción de cada una debe ser definida y respetada. La duplicación de esfuerzos y la invasión de campos de actuación sólo produce asfixia e impide que la empresa cumpla con el propósito para el que fue creada.

La regulación que establezcan los órganos de gobierno debe ser flexible y adecuada a la empresa, al papel que el Estado le ha asignado y al mercado en que la empresa participa. Así por ejemplo, las empresas productivas que participan en el mercado de competencias y cuyo objeto es la autosuficiencia financiera y la obtención de utilidades, debe tener la autonomía de gestión suficiente para alcanzar las metas aprobadas por su órgano de gobierno. Los órganos de gobierno de las empresas deben tener la facultad de aprobar programas - presupuesto de mediano plazo, así como la capacidad para autorizar transferencias de fondos entre programas y proyectos autorizados en los presupuestos anuales, y la libertad para elegir las opciones de financiamiento ajustándose siempre a las alternativas y techos presupuestales aprobados.

Por otra parte, se hace necesario el establecimiento de presupuestos cuyas bases sean válidas durante varios años, sobre todo en el caso de proyectos cuyo proceso de ejecución tiene un horizonte de largo plazo. Por lo que se refiere al marco normativo, es importante que la empresa pueda contratar obras, proyectos y suministros que contemplen compromisos de más de un año para garantizar los abastecimientos y disminuir costos. Además de construir bases sólidas para lograr una verdadera autonomía de gestión, estas medidas contribuirían a sustituir importaciones rompiendo monopolios, a propiciar el desarrollo tecnológico nacional y hacer rentables los proyectos mediante la recuperación de los capitales.

El cumplimiento de los programas y el correcto ejercicio del presupuesto son los elementos de evaluación de la función directiva que pueden medirse en los resultados alcanzados.

El marco jurídico y el control del sector paraestatal ha sido el producto de condiciones históricas determinadas, de tal manera que sólo por aproximaciones y en un proceso de acumulación y depuración ha sido posible crear las condiciones en que se desarrolla la empresa pública mexicana. Por nuestra parte, desearíamos que la norma pudiera seguir muy de cerca a la realidad. Sin duda, una reforma próxima de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales, compulsada ya con la experiencia, impediría que la realidad, de nueva cuenta, se alejara demasiado. Se ha presentado en el contenido anterior, las aportaciones con que las empresas públicas han contribuido con la función primordial de su existencia. Ahora, acerquémonos al tema que nos preocupa que es el elemento humano.

Sería de vital importancia delimitar la responsabilidad de las empresas públicas en el campo de las relaciones laborales. Cabe mencionar que tendremos que tomar diferencias entre lo que es una empresa pública y otra privada en cuanto a este aspecto. En relación a la remuneraciones, horas de trabajo, condiciones de trabajo, etc., debe haber una equivalencia aproximada entre una empresa pública y una empresa privada bien administrada, supervisada por una gerencia cuyas normas y niveles, de acuerdo a los criterios contemporáneos y locales, sean progresistas e inteligentes. Tales normas y niveles incluyen la disposición a reconocer los gremios cuando existen la participación en la negociación colectiva y a proporcionarse a los trabajadores el derecho a tener voz, en situaciones en las cuales afecta su bienestar. Pero cualquier intento por parte de la fuerza de trabajo de sobrepasarse en el campo de la responsabilidad gerencial, debe encontrar una tenaz oposición.

La opinión contraria es que la empresa pública, precisamente por el hecho de ser pública, tiene obligaciones sociales y pedagógicas especiales.

Debe ser un impulsor para elevar el nivel material y cultural de la clase trabajadora. no debe contentarse, en sus relaciones laborales, en cumplir con la ley al pie de la letra, sino que debe adoptar prácticas de "empleador modelo" y convertirse en un centro desde el cual éstas prácticas se difundan gradualmente a toda la economía nacional. Libre de la tentación de maximizar las ganancias, tiene oportunidades particularmente favorables para introducir nuevos conceptos de bienestar. Su deber que ha sido especificado con puntos y comas en los estatutos británicos de nacionalización de "tratar de defender el interés público en todo sentido", la obliga a considerar la felicidad de sus empleados como una de las razones fundamentales de su existencia; y esto, no solo porque los trabajadores felices suelen ser eficientes, sino como un fin en sí mismo.

Esta visión de la empresa pública puede describirse como "un nuevo Mundo Moral", enfoque que, en el pasado, ha dado tema a buena parte de la propaganda socialista. En los países más desarrollados se oye hablar mucho menos de esto hoy en día, parcialmente por que la nacionalización de la industria no ha tenido el efecto transformador sobre las relaciones laborales vaticinado por una generación anterior de socialistas, y también porque el mejoramiento de la administración de personal en las empresas privadas más modernas ha eliminado casi totalmente la diferencia que podría existir en este sentido entre el sector privado y el público. Pero en los países menos desarrollados, donde los empleadores privados frecuentemente son tan poco ilustrados en las políticas de personal, como lo eran los capitalistas europeos o norteamericanos del siglo XIX.

La exigencia de que la empresa pública debe tratar de proporcionarle un nuevo status al empleado, encuentra a menudo su expresión en medidas de "democratización" de la gerencia industrial. Estas se basan en la opinión de que, cualesquiera que sean las mejoras a realizar por el bienestar material de la fuerza de trabajo, el trabajador sigue siendo "un esclavo asalariado" a menos que se le de una responsabilidad en cuanto a políticas gerenciales en la industria que lo emplea. En sus formas más extremas, el sindicalismo revolucionario o el socialismo gremial no revolucionario, este punto de vista ya no logra atraer suficiente apoyo por parte de la clase trabajadora, excepto en algunos países latinoamericanos, pero incluso los trabajadores latinoamericanos difícilmente pueden haberse visto estimulados en sus ambiciones ante abortado intento de aplicar el " principio de control de los trabajadores" a los ferrocarriles mexicanos. Sin embargo, el control conjunto que requiere de la participación de los representantes de los trabajadores en las responsabilidades de gerencia, en asociación con los representantes de los estados y a veces de los consumidores, continúa teniendo defensores entusiastas, tanto en países desarrollados como subdesarrollados. Este concepto ha dado origen a la versión disidente del comunismo yugoslavo, que encarga las funciones gerenciales fundamentales en cada empresa

nacionalizada, a comités obreros elegidos y amplía el principio de representación ocupacional a los organismos provinciales y centrales del control, también ha dado origen a los notables consejos "tripartitas" que manejan las empresas estatales más importantes en Francia. Esto ha sido adoptado como política propia cuando menos en dos sindicatos ingleses: el Sindicato Británico de Electricistas y la Unión Nacional de Ferroviarias, una versión del control conjunto, ha sido aplicado estatutariamente en Alemania Occidental, en empresas públicas y privadas por igual. En este caso, cualquier compañía con más de cinco empleados debe de contar con un consejo de trabajadores que ejerce ciertas funciones ejecutivas y consultivas. En empresas de más de veinte trabajadores, este consejo esta habilitado para participar en cualquier decisión política importante. En compañías de más de 100 empleados, el mismo consejo esta autorizado para designar hasta un tercio de los directores de la empresa hasta la mitad de los directores. Este sistema si bien es aplicado en un país considerado profundamente capitalista, ha despertado el interés de ciertos socialistas.

El parlamento del Partido Laborista Británico, Victor Collins, por ejemplo lo ha descrito como "una verdadera democracia industrial". El derecho de los trabajadores a compartir las gerencias es aceptado ahora sin reparos por los empleadores, los sindicatos y el público. Esto constituye un acercamiento mucho mayor al sindicalismo, que los métodos de propiedad pública que tenemos aquí, es decir en Gran Bretaña. Sin embargo, ni Francia ni Alemania son países subdesarrollados y debe reconocerse que el "tripartismo" francés no ha dado muestras de ser un éxito notable. Por otro lado respecto a Yugoslavia, que si es un país subdesarrollado, nadie puede decir aún como funciona el sistema incluso si las estipulaciones estatutarias de "control de los trabajadores" corresponden a la realidad; esto se debe a que ningún observador independiente que conozca bien el tema ha presentado bien el tema ha presentado un informe al respecto. La evidencia de que disponemos sugiere que un país subdesarrollado, tal "democratización de la administración" es errónea como concepto, punto de vista fuertemente defendido por un experto inglés en materia de relaciones industriales en empresas públicas, no podemos afirmar que éste ha de ser exitoso en casos de que la clase obrera es analfabética o tiene una educación deficiente, y sabe poco acerca de las condiciones de trabajo industrial, o no cuenta con el apoyo de organizaciones sindicales fuertes y responsables. En éxito parece aún más remoto cuando los noveles gerentes deben, además de aprender las técnicas gerenciales habituales, hacer frente a los sutiles problemas humanos que se derivan de presentar decisiones fundamentales de política ante el cuerpo representativo para su discusión y confirmación. Cuando una empresa funciona bien y cuando la fuerza de trabajo esta bien organizada, es conducida inteligentemente y tiene conciencia de sus problemas reales que implica la gerencia industrial, entonces es posible aunque no siempre deseable descentralizar algunas funciones de decisión de política

entregándolas a comités de trabajo e incorporar representantes elegidos por los trabajadores a los cuerpos gerenciales. Pero estas condiciones nunca se encuentran en los países subdesarrollados; si fuera de otro modo no sería subdesarrollados. De ahí que aún en países que están pensando en términos de una organización socialista de la sociedad, los gobiernos se muestran remisos a experimentar con el control compartido. La perspectiva inmediata en el manejo de las empresa públicas por medio de individuos nombrados por el estado, en base a sus aptitudes especiales para el cargo y desarrollo de políticas de relaciones laborales basadas en la negociación colectiva metódica, acordada con los dirigentes sindicales, libres de cualquier involucramiento exagerado en funciones administrativas. Es significativo que los desarrolladores más exitosos de los últimos tiempos, es decir los rusos, han usado la "democracia industrial" solo para fines de propaganda, y eliminando sistemáticamente organizaciones (los sindicatos) de cualquier participación de la administración. El hecho de que, de paso hayan destruyendo la capacidad de negociación independiente de los sindicatos es irrelevante en lo que respecta al presente análisis, puesto que no fué por razones de gerencia industrial que se eliminaron estas instancias, sino porque eran una fuente potencial de oposición de una burocracia dirigente, cada vez menos segura de su habilidad para arrastrar consigo a la propia clase que supuestamente debía darle el mayor respaldo. Este factor fue "parcialmente responsable" de que los primeros experimentos de democracia industrial fueran abandonados, pero aunque este factor no hubiera estado presente, los duros hechos probablemente hubieran obligado a los bolcheviques ha seguir el mismo camino. Porque los argumentos que ofrecieron a favor de una "gerencia de un solo hombre", se basan en experimentos reales y no en la ideología, aunque evidentemente estaban envueltos en términos "ideológicos".

En una industria que opere bajo condiciones competitivas, tales costos serían obviamente poco económicos y conducirían rápidamente a la bancarrota. Sólo una industria que goza de la protección especial y que produce una mercancía cuya demanda tiene una baja elasticidad de precio, puede darse el lujo de esto. El que paga es el consumidor, mediante precios altos. De este modo el "bienestar" de una parte de la economía da origen al "malestar" en otras. Esto es igualmente cierto si, para poder mantener bajos los precios, los costos o parte de los costos de bienestar, son sustentados por el Estado, mediante subsidios. En este caso el que lleva la carga es le contribuyente; o el público consumidor en general, si los subsidios son financiados por medios inflacionarios. Más aún, el efecto esencial es que retrasa el desarrollo económico en tanto que los recursos que se podrían haber utilizado en la formación de capitales son consumidos por la fuerza del trabajo de la empresa pública.

Esto no quiere decir que no deben proporcionarse servicios de bienestar en absoluto, argumentando que son demasiado costosos para la comunidad de

baja productividad que esta tratando de maximizar la formación de capital. En la mayoría de los países subdesarrollados, los servicios de bienestar se necesitan con urgencia, y deberían ampliarse tan rápidamente, como lo permita el desarrollo económico. El argumento es más bien que no se debe exigir ni permitir a las empresas públicas que proporcionen servicios de bienestar que excedan a los que existen en general, a menos que esto se justifique por el estímulo que aporta a la producción.

Tales servicios deben ser responsabilidad de los departamentos de Estado pertinentes y no de la empresa; deben financiarse con los réditos de impuestos y proporcionarse a todos los sectores de la población que lo necesiten de manera uniforme y con la medida en que esto sea posible administrativamente. Repartir los beneficios en esta forma implica necesariamente que nadie recibe cualquier cosa, puesto que los recursos totales disponibles están limitados por la baja productividad de la economía. Pero esto no constituye una excusa para concentrar los beneficios en unos pocos lugares de exhibición, para que los visitantes extranjeros, en visitas breves y bien organizadas, puedan sentirse impresionados con el cuidado paternal demostrado por el Estado en favor de la gente común. En el caso que haya una concepción de que este bienestar se constituye como un factor de costo, lograría estabilizar y retener la fuerza de trabajo ; y esto a su vez puede constituir un factor muy importante en el desarrollo de la productividad. Pero que tan importantes este elemento y que tipos y niveles de servicios de mayor probabilidad de lograr este objetivo en circunstancias determinadas, constituyen preguntas que hasta ahora no han sido insuficientes estudiadas y que son muy difíciles de dar respuesta.

Lo importante es la elevación de la productividad a través del desarrollo de una fuerza de trabajo estable, satisfecha y con mentalidad industrial. Además puede considerarse que una de las ventajas de la empresa pública es el hecho de que no se ve presionada para la obtención de ganancias inmediatas, pudiendo de éste modo lograr este objetivo de manera más eficiente que la empresa privada. Los beneficios del desarrollo económico, en especial de las primeras etapas del mismo, nunca se distribuyen en forma equitativa en toda la población. Estos beneficios tienden a concentrarse en ciertas áreas, de acuerdo a la dotación variable de recursos, con las peculiaridades geográficas y agrícolas, con los esquemas de comunicación, la existencia de servicios auxiliares y un gran número de otros factores. Puede ser que la creación de una nueva unidad de actividad económica, en un área particular produzca a largo plazo, si se la concibe correctamente, un efecto beneficio sobre la economía del país. Pero a corto plazo, los mayores ingresos, las mayores oportunidades ocupacionales etc. , beneficiarán primordialmente a la gente de la región involucrada compatriotas de otras zonas. Ningún partidario razonable del desarrollo económico puede objetar este tipo de "desigualdad" distributiva existente, favoreciendo zonas particularmente atrasadas con la ubicación de

nuevas empresas, toda mejora económica debe de empezar en alguna parte, lo importante es que no se detenga ahí. Ciertos tipos de beneficios sociales deberían distribuirse de manera más o menos uniforme, aunque esto los haga

mas difíciles de administrar y más costosos. Pero las unidades de "bienestar" no son infinitamente subdivisibles y la concepción de servicios multifacéticos integrados es, con toda razón altamente apreciada por el administrador social cuyos esfuerzos deben concentrarse hasta cierto punto, para lograr un efecto visible y conmesurable. En consecuencia, nos encontramos con razones poderosas para desarrollar, sobre la base de consideraciones económicas y humanitarias, un aspecto relativamente amplio de servicios a un nivel de alguna manera alto y adecuadamente integrado, a favor de un grupo de individuos restringido, unidos y fácilmente "accesibles" al trabajar para una misma y gran empresa, en lugar de desparramar un aspecto más restringido de servicios claramente insuficientes en calidad y cantidad, además de descoordinados entre si, sobre una población grande y dispersa. Esto es el método del plan piloto que muestra lo que pueda hacerse dados los recursos y la técnica, mediante la transformación de las condiciones y actitudes sociales.

Los argumentos puramente económicos en contra del objetivo, del "empleador modelo" no son, en ninguno caso, concluyentes. Por otro lado, como en casi todos, el país subdesarrollado se ve confrontado de elecciones difíciles de efectuar. El tipo de decisión que debe tomarse nunca es una elección trivial entre consumo y formación de capital, puesto que aceptar que los modos de utilización de los recursos son alternativas mutuamente excluyentes es, como hemos visto, poco adecuado. Si la idea de formación de capital es reemplazada, como herramienta de análisis y criterio político, por la de movilización de recursos, el aumento de los niveles de consumo al proporcionar servicios de bienestar, puede perfectamente aparecer como una forma de "inversión en gente". Por cierto que no puede cancelarse su costo como una contribución al desarrollo económico, pues puede ser la forma de contribución más importante de todas, tampoco puede considerarse su efecto en la ganancia a corto plazo de una empresa individual como concluyentes, si bien debe discutirse cuidadosamente el método más eficiente para financiar servicios de bienestar social a grupos restringido de empleados.

Por lo anterior, debemos realizar finalmente la importancia de la atención permanente no sólo en el aspecto señalado sino en todos los relacionados con la política de personal. El descuido de esta cuestión es quizás la crítica más seria que se puede hacer a la empresas públicas de muchos países subdesarrollados. La falta de políticas congruentes de personal, y los organismos encargados de su implementación son dos comunes hechos, puesto que se ha dado mucho menos énfasis a los problemas de las relaciones humanas que a las técnicas productivas. Con demasiada

frecuencia no se advierte que los dos aspectos de desarrollo económico están indisolublemente ligados hasta que es casi demasiado tarde, cuando se ha hecho un gran daño y se ha despilfarrado muchos y valiosos recursos.

CAPITULO 2

2.2.- Marco Legal de los Recursos Humanos de la Empresa Pública en México.

2.1.- Bases constitucionales contenidas para los servidores públicos.

El marco jurídico de los servidores públicos en lo referente a las empresas públicas, se ajusta a los lineamientos que se expresan en lo concerniente a la Administración Pública en México en general, y es realmente extenso, pero se tratará de mencionar lo más útil que para nuestro tema nos servirá, en lo que se refiere a los recursos humanos.

A continuación se enuncian los principales ordenamientos que conforman el sustento jurídico al que estamos haciendo referencia :

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**
- **Ley Federal del trabajo**
- **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**
- **Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos**

Como se podrá apreciar, la legislación laboral que regula en México las relaciones laborales entre el Estado y sus trabajadores es amplia, rica y cubre la mayoría de los aspectos de la importancia en dicha relación. Se puede decir que el servidor público cuenta entre sus conquistas laborales (ya sean sindicales o no) todo una caudal de disposiciones legales a lo largo de todo proceso que implica la administración de personal, desde el nombramiento hasta la separación del trabajador de su centro de trabajo ya sea por jubilación, pensión, baja o muerte. Al hablar del servidor público hemos ya hecho mención a los lineamientos normativos que rigen en este espacio, y tenemos que pensar en nuestra carta magna que es de ésta de donde da nacimiento a toda esta necesidad de regular la participación y el buen desempeño de estos empleados.

De acuerdo con el artículo 108 constitucional, son servidores públicos: "Los representantes de elección popular, los miembros de los poderes judicial federal y judicial del D.F., los funcionarios y empleados, y en general, toda

persona que desempeñe un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública Federal o en el Distrito Federal." Por lo que nos menciona el párrafo anterior de la carta magna debemos de entender por servidor público a toda persona que presta sus servicios al Estado, sin embargo, en lo que nos compete a nuestro estudio nos referimos a las personas que pertenecen a dichos organismos descentralizados que integran la Administración Pública .

Aun cuando el concepto de servidor público es el que en forma general ha adoptado nuestra Constitución para referirse a los empleados del Estado, en nuestro sistema legal se sigue haciendo la distinción entre funcionarios y empleados, sin que se precise la diferencia entre uno y otro. La doctrina ha pretendido diferenciar las cualidades de funcionarios y empleados: a) a partir de la duración del empleo, b) de su retribución, c) de la naturaleza del derecho que regula la relación, d) del tipo de funciones y e) del tipo de ordenamiento que regula su actuación. Estos criterios son objeto de polémica debido a que en el caso del inciso a) La duración en el empleo no es un factor de diferenciación entre un elemento y el otro, ya que habrá empleados igual ó mayor tiempo de permanencia que algún empleado.

b) La redistribución tampoco da bases da origen a una distinción debido a que según el artículo 5o. constitucional, a todo trabajo le corresponde su justa retribución, por lo que tanto funcionarios como empleados deberán ser retribuidos económicamente por los servicios que presten a la Administración Pública, y sus presupuestos y tabuladores no hacen ninguna diferenciación al respecto.

c) No es posible aceptar la tesis de la naturaleza de derecho que regula la relación del servicio, ya que todos los empleados se encuentran sometidos al mismo régimen de Derecho Público, y por lo tanto no hay diferencias entre funcionarios y empleados.

d) Para lo que implica al punto de funciones, tampoco es suficiente para hacer la distinción, ya que ésta tesis sostiene que el funcionario es que tiene la atribución para decidir y ordenar, y los empleados son sólo ejecutores, lo que no es suficiente para hacer una diferenciación, ya que en la relación jerárquica siempre hay alguien que ordena y alguien que obedece, aún entre funcionarios.

e) En lo que se refiere al ordenamiento que regula la actuación, se ha dicho que el funcionario tiene sus facultades previstas en la Constitución y en las leyes, y los empleados en los reglamentos.Lo anterior es inconcebible y no nos da una diferencia entre los conceptos que se analizan, ya que de acuerdo con nuestro sistema jurídico, los órganos administrativos obtienen sus facultades bajo los tres sistemas: constitucional, legal y reglamentario.

Por nuestra parte, consideramos que el funcionario público es aquel que ocupa un grado en la estructura orgánica y que asume funciones de representación, iniciativa, decisión y mando. Es decir, el funcionario es aquel que ejerce las actividades, competencia u "oficios" del órgano y no la persona que lo auxilia, ya sea en actividades materiales o técnicas, por ejemplo la secretaria, la mecanógrafa o el profesionista al que se le encomienda el dictamen de un asunto, pero que la resolución en que se exterioriza no le es atribuida. Y ya entrando de lleno al régimen jurídico de los servidores públicos, este es muy variado, ya que en primer lugar, existen dos ramas del Derecho que regulan su relación: una es el Derecho Disciplinario, y otra que podríamos denominar Derecho Laboral Burocrático; y en segundo término, este Derecho Laboral se encuentra integrado a su vez por varios sistemas que establecen, de acuerdo con la calidad y tipo de relación de los trabajadores, sistemas diferentes.

El Derecho Disciplinario consiste en el conjunto de normas que regulan el comportamiento de los servidores públicos, las cuales están fundamentadas en la facultad de organización y funcionamiento del Poder Ejecutivo, con arreglo a lo dispuesto por los artículos 89, fracciones I, II, y 90 constitucionales, que establecen un sistema de sanciones a efecto de que la actuación de los servicios públicos se ajuste a los valores tutelados, establecidos en el título cuarto de la Constitución.

La aplicación de las normas disciplinarias por la Administración Pública, no tiene como supuesto la relación laboral, sino la calidad o posición de sus trabajadores en cuanto servidores públicos, de donde se deriva la sanción por el incumplimiento de las obligaciones para con la sociedad. Los órganos encargados de la imposición de sanciones disciplinarias actúan en función de autoridad, totalmente ajena a cualquier relación laboral.

No hay que confundir las normas disciplinarias de la Administración Pública Federal, que por su naturaleza revisten actos de autoridad, con las normas que regulan directamente las relaciones obrero-patronales, que se caracterizan por su contenido prestacional.

El fundamento constitucional y legal del Derecho Disciplinario lo constituye el título cuarto de la Constitución Política y La Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos. La regulación de las relaciones laborales entre la Administración Pública Federal y sus servidores, está integrada en varios sistemas, como son: A) El establecido por el apartado "A" del artículo 123 Constitución y la Ley Federal del Trabajo. En este sistema se encuentran reguladas las relaciones obrero-patronales entre los trabajadores y ciertos organismos descentralizados y empresas de participación estatal. Entre los organismos descentralizados que se encuentran bajo este sistema están:

Petroleos Mexicanos, Instituto Mexicano del Seguro Social, Ferrocarriles Nacionales de México y Comisión Federal de Electricidad.

B) El regulado por el Apartado "B" del artículo 123 constitucional y la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado. El artículo 10. de esta ley establece las dependencias y los trabajadores que se encuentran bajo este régimen, en las que incluye a los trabajadores de los Poderes de la Unión (Legislativo, Ejecutivo y Judicial) y a ciertos organismos descentralizados que identifica de manera expresa.

C) El de los Trabajadores de Confianza. Estos trabajadores, al quedar excluidos en el régimen de la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado (Art. 8o.) su sistema jurídico-laboral se integra por el Apartado "B" del artículo 123 constitucional , los principios generales del derecho y los criterios y jurisprudencias de la Suprema Corte de Justicia de la Nación.

D) El de los miembros del Servicio Exterior Mexicano. El Servicio Exterior Mexicano es el órgano permanente del Estado que se encarga de representarlo en el extranjero y de ejecutar la política exterior del Gobierno Federal, así como de promover y salvaguardar los intereses nacionales ante los Estados extranjeros u organismos y reuniones internacionales (Art. 10. de la Ley Orgánica del Servicio Exterior Mexicano), su personal de carrera estará integrado por quienes ingresen a las ramas de la diplomática, consular y administrativa.

Este personal por disposición del artículo 8o. de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado queda excluido de su régimen, rigiéndose por lo establecido en el Apartado "B" del artículo 123 constitucional, así como por la Ley Orgánica del Servicio Exterior Mexicano y su Reglamento , de acuerdo a lo dispuesto por la fracción XIII del artículo 123.

E) El de los Miembros de las Fuerzas Armadas (Ejército Mexicano y Marina Nacional). También los miembros del ejército y de la Armada Nacional, con excepción del personal de la Defensa Nacional y de Marina, quedan excluidos en la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado (art 8o.), y por lo tanto su régimen quedará integrado por el Apartado "B " del artículo 123 constitucional y las demás leyes que contiene la disciplina que integra su área de funcionamiento como la Ley Orgánica del Ejército y Fuerza Aérea Mexicana, y la Ley Orgánica de la Armada de México, de acuerdo a lo que se refiere a la fracción XIII del artículo 123.

En nuestra Carta Magna en lo que se refiere a las responsabilidades en el desempeño de sus atribuciones esta contemplado en el capítulo 4o de las responsabilidades de los servidores públicos y se mencionan a continuación: Artículo 8o. Para los efectos de las responsabilidades a que alude éste título se reputarán como servidores públicos a los representantes de elección

popular, a los miembros de los poderes Judicial Federal y Judicial del Distrito Federal, a los funcionarios y empleados, y en general a toda persona que desempeñe un empleo, cargo ó comisión de cualquier naturaleza en la Administración Pública Federal o en el Distrito Federal, quienes serán responsables por los actos u omisiones en que incurran en el desempeño de dichas funciones.

El Presidente de la República, durante el tiempo de encargo, sólo podrá ser acusado por traición a la patria y delitos graves del orden común. Los gobernadores de los Estados , los diputados a las legislaturas locales y los magistrados de los Tribunales Superiores de Justicia Locales serán responsables por violaciones a esta Constitución y a las leyes federales, así como por el manejo indebido de fondos y recursos federales.

Las Constituciones de los Estados de la República precisarán en los mismos términos del primer párrafo de éste artículo y para los efectos de sus responsabilidades, de carácter de servidores públicos de quienes desempeñen empleo, cargo o comisión en los Estados y en los Municipios.

Artículo 109. El Congreso de la Unión y las legislaturas de los Estados dentro de los ámbitos de sus respectivas competencias, expedirán las leyes de responsabilidades de los servidores públicos y las demás normas conducentes a sancionar a quienes, teniendo éste carácter incurran en responsabilidad , de conformidad con las siguientes prevenciones:

I.- Se impondrán las sanciones mediante juicio político en el artículo 110 , a los servidores públicos señalados en el mismo precepto, cuando en el ejercicio de sus funciones incurran en actos u omisiones que redunden en perjuicio de los intereses públicos fundamentales o de buen despacho.

No procede el juicio político por la mera expresión de ideas;

II La comisión de delitos por parte de cualquier servidor público será perseguida y sancionada en los términos de la legislación penal y

III. Se aplicarán sanciones administrativas a los servidores públicos por los actos u omisiones que afecten a la legalidad y a la honradez , lealtad imparcialidad y eficiencia que deben observar en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones.

Los procedimientos para la aplicaciones de las sanciones antes mencionadas se desarrollarán autónomamente, no podrán imponerse dos veces por una sola conducta sanciones de la misma naturaleza.

Las leyes determinarán los casos y las circunstancias en los que se deba sancionar penalmente por causa de enriquecimiento ilícito a los servidores públicos que durante el tiempo de su encargo, o por motivo del mismo por sí o por interpósita persona aumente substancialmente su patrimonio, adquieran bienes o se conduzcan como dueños de ellos cuya procedencia lícita no pudiesen justificar. Las leyes penales sancionarán con el decomiso y con la privación de la propiedad de dichos bienes, además de las otras penas que correspondan. Cualquier ciudadano, bajo su más estricta responsabilidad y mediante la presentación de elementos de prueba, podrá formular denuncia ante la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión respecto de las conductas a las que se refiere el presente artículo.

Artículo 110-. Podrán ser sujetos de juicio político los senadores y diputados del Congreso de la Unión, los ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, los Secretarios de Despacho, los Jefes de Departamento Administrativo, los Representantes de la asamblea del Distrito Federal, el titular del órgano u órganos del Gobierno del Distrito Federal el Procurador General de la República, el Procurador General de Justicia del Distrito Federal, los magistrados de circuito y jueces del Fuero Común del Distrito Federal, los directores generales o sus equivalentes de los organismos descentralizados, empresas de participación estatal mayoritarias, sociedades y asociaciones asimiladas a éstas y fideicomisos públicos.

Los gobernadores de los Estados, diputados locales y Magistrados de los Tribunales Superiores e Justicia locales sólo podrán ser sujetos de juicio político en los términos de éste título por violaciones graves a esta Constitución y a las leyes federales que de ella emanen así como por el manejo indebido de fondos y recursos federales, pero en éste caso la resolución será únicamente declarativa y se comunicará a las legislaturas locales para que en ejercicio de sus atribuciones procedan como corresponda.

Las sanciones consistirán en la destitución del servidor público y en la inhabilitación para desempeñar funciones, empleos, cargos o comisiones de cualquier naturaleza en el servicio público.

Para la aplicación de las sanciones a las que se refiere en éste precepto, la Cámara de Diputados procederá a la acusación respectiva ante la Cámara de Senadores, previa declaración de la mayoría absoluta de los miembros presentes en sesión de aquella Cámara después de haber substanciado el procedimiento respectivo y con audiencia del inculpado.

Conociendo de la acusación la Cámara de Senadores, erigida en jurado de sentencia aplicará la sanción correspondiente resolución de las dos terceras partes de los miembros presentes en sesión, una vez aplicadas las diligencias

correspondientes y con audiencia del acusado. Las declaraciones y las acusaciones de las Cámaras de Diputados y Senadores son inatacables.

Artículo 111. Para proceder legalmente contra los diputados y senadores al Congreso de la Unión, los ministros de la Suprema Corte de Justicia de la Nación, los Secretarios de Despacho, los jefes de Departamento Administrativo, los representantes a la Asamblea del Distrito Federal, el titular del órgano de Gobierno del Distrito Federal, el Procurador General de la República y el Procurador General de Justicia del Distrito Federal, por la comisión de delitos durante el tiempo de su encargo, la Cámara de Diputados declarará por mayoría absoluta de sus miembros presentes en sesión, si ha o no a lugar a proceder contra el inculpado.

Si la resolución de la Cámara fuese negativa se suspenderá todo procedimiento anterior, por ello no será obstáculo para la imputación por la comisión del delito continúe su curso, cuando el inculpado haya acabado el ejercicio de su encargo, pues la misma no prejuzga los fundamentos de la imputación.

Si la Cámara declara que ha lugar a proceder, el sujeto quedará a disposición de las autoridades competentes para que actúen con arreglo a la ley. Por lo que toca al Presidente de la República, sólo habrá lugar a acusarlo ante la Cámara de Senadores en los términos del artículo 110. En este supuesto, la Cámara de Senadores resolverá en base en la legislación penal aplicable. Para poder proceder penalmente por delitos federales, contra los gobernadores de los estados, diputados locales y magistrados de los Tribunales Superiores de Justicia de los estados se seguirá el mismo procedimiento establecido en este artículo, pero en este supuesto, la declaración de procedencia será para el efecto de que se comunique a las legislaturas locales, para que en ejercicio de sus atribuciones proceda como corresponda.

Las declaraciones y resoluciones de las Cámaras de Senadores y Diputados son inatacables.

En efecto de la declaración de que a lugar a proceder contra el inculpado será separarlo de su cargo en tanto este sujeto a proceso penal. Si éste culmina con sentencia absolutoria el inculpado podrá reasumir su función. Si la sentencia fuese condenatoria y se trata de un delito cometido durante el ejercicio de su cargo, no se concederá al reo la gracia del indulto.

En demandas de orden civil que se entablen contra cualquier servidor público no se requerirá orden de procedencia.

Las sanciones penales se aplicarán de acuerdo con lo dispuesto en la legislación penal y tratándose de delitos por cuya comisión el autor obtenga un beneficio económico ó cause daños o perjuicios patrimoniales , deberán graduarse de acuerdo con el beneficio obtenido y con la necesidad de satisfacer los daños y perjuicios causados por la conducta ilícita.

Las sanciones económicas no podrán exceder de tres tantos de los beneficios obtenidos o de los daños o perjuicios causados.

Artículo 112. No se requerirá declaraciones de procedencia de la Cámara de Diputados cuando algunos de los servidores públicos a que hace referencia el párrafo primero del artículo 111 cometa un delito durante el tiempo en que se encuentre separado de su encargo.

Si el servidor público ha vuelto a desempeñar sus funciones propias o ha nombrado o electo para desempeñar otro cargo distinto, pero de los enumerados en el artículo 111 se procederá con lo dispuesto con dicho precepto.

Artículo 113. Las leyes sobre responsabilidad administrativa de los servidores públicos, determinarán sus obligaciones a de salvaguardar la legalidad, honradez, la lealtad imparcialidad y eficiencia en el desempeño de sus funciones empleos, cargos y comisiones; las sanciones aplicables por los actos u omisiones en que incurran, así como los procedimientos y las autoridades para aplicarlas. Dichas sanciones además señalen las leyes, consistirán en suspensión, destitución e inhabilitación, así como en sanciones económicas y deberán establecerse de acuerdo con los beneficios económicos obtenidos por el responsable y con los daños y perjuicios patrimoniales causados por los actos u omisiones a que se refiere la fracción III del artículo 109 pero que no podrán exceder de tres tantos de los beneficios obtenidos o de los daños y perjuicios causados.

Artículo 114. El procedimiento de juicio político sólo podrá iniciarse durante el periodo en el que el servidor público desempeñe su cargo y un año después. Las sanciones correspondientes se aplicarán en un periodo no mayor de un año a partir de iniciado el procedimiento.

La responsabilidad por delitos cometidos durante el tiempo de encargo por cualquier servidor público, será exigible de acuerdo con los plazos de prescripción consignados por la ley penal, que nunca serán inferiores a tres años. Los plazos de prescripción se interrumpen en tanto el servidor público desempeñe algunos de los encargos a que hace referencia el artículo 111.

La ley señalará los casos de prescripción de la responsabilidad administrativa tomando en cuenta la naturaleza y consecuencia de los actos y omisiones a

que hace referencia la fracción II del artículo 109. Cuando dichos actos u omisiones fuesen graves los plazos de prescripción no serán inferiores a tres años.

Sería de gran utilidad reconocer cuales son los daños o perjuicios a los intereses públicos, y esto lo define el artículo 7o. del Capítulo I, de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos en donde se enuncia lo siguiente: Redundan en perjuicio de los intereses públicos fundamentales y de buen despacho:

- I. El ataque a las instituciones democráticas;
- II. El ataque a la forma de gobierno republicano, representativo y federal;
- III. Las violaciones graves y sistemáticas a las garantías individuales y sociales;
- IV. El ataque a la libertad y el sufragio;
- V. La usurpación de atribuciones;
- VI. Cualquier infracción a la Constitución o a las leyes federales cuando cause graves perjuicios a la Federación, a uno o varios Estados de la misma o de la sociedad, o motiva algún trastorno en un funcionamiento normal de las instituciones;
- VII. Las omisiones de carácter grave, en los términos de la fracción anterior; y
- VIII. Las violaciones sistemáticas o graves a los planes, programas y presupuestos de la Administración Pública Federal y a las leyes que determinan el manejo de los recursos económicos federales y del Distrito Federal.

No procede el juicio político por la mera expresión de ideas.

El Congreso de la Unión valorará la existencia y gravedad de los actos u omisiones a que se refiere dicho artículo. Cuando aquellos tengan carácter delictivo se formulará la declaración de procedencia as la que alude dicha ley se estará a lo dispuesto por la legislación penal. Dentro de los avances que ha tenido el derecho mexicano, es el sistema que vigile la responsabilidad administrativa, sin alterar la naturaleza penal, política y civil.

Se incurre en esta falta por actos u omisiones que afecten los criterios de legalidad, honradez, imparcialidad, economía y eficacia, que orientan el buen servicio público. La LFRSP constituye una vía expedita para prevenir y sancionar esas faltas administrativas.

El punto del cual se parte, es un catálogo de obligaciones a las que se debe sujetar el servidor público. La vigilancia de su cumplimiento está en manos, en primer lugar, de los superiores jerárquicos y de los órganos de control de las dependencias y entidades, estando facultados para imponer las sanciones respectivas. este catálogo contempla por ejemplo, que los servidores públicos cumplan con diligencias al formular y ejecutar legalmente los planes, programas y presupuestos; utilizar los recursos para su fin original; abstenerse

de recibir regalos, desempeñar su cargo sin pensar en obtener beneficios adicionales; presentar su declaración de situación patrimonial. La SCGF, como autoridad central y especializada para vigilar en cumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos, identifica las responsabilidades administrativas en que incurran y aplica las sanciones disciplinarias, asumiendo en su papel sancionador en la función de control.

Estas sanciones pueden ser la destitución de cualquier servidor público no designado por el jefe del ejecutivo; sanción económica; inhabilitación temporal para desempeñar empleos, cargos o comisiones en el servicio público; amonestación privada o pública apercibimiento privado o público.

El régimen de responsabilidad administrativa, conforme a lo dispuesto por otras leyes, abarca al personal de los poderes de la Unión y de los organismos descentralizados, empresas de participación estatal, mayoritaria, asociaciones y sociedades asimiladas a éstas y fideicomisos públicos.

En el artículo 123 apartado "B", encontramos las disposiciones relativas concernientes en la Ley Federal de Trabajo, en la que no expresa las obligaciones de los trabajadores que vendrían siendo de observancia en común, en donde se puede percibir lineamientos repetitivos en las normas anteriormente analizadas. Por ejemplo, en el Capítulo II de las obligaciones de los trabajadores:

- I -. Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que le sean aplicables.
- IV -. Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiado y en la forma, tiempo y lugar convenidos.
- VI -. Restituir al patrón los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles que le hayan dado para el trabajo, no siendo responsables por el deterioro que origine el uso de estos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito, fuerza mayor, o por mala calidad o defectuosa construcción.
- VII -. Observar buenas costumbres durante el servicio.
- XIII -. Guardar escrupulosamente los secretos técnicos comerciales y de fabricación de los productos cuya elaboración concorra directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimiento por razón de trabajo que desempeñen, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar daños a la empresa.

En lo que se refiere a las prohibiciones de los trabajadores se encuentra contemplado en el artículo 136, que tiene elementos en común con los anteriores y se expresan a continuación: En la fracción III del artículo de referencia, nos dice que no debemos sustraer de la empresa o establecimiento útiles de trabajo en materia prima o elaborada.

IX - Usar los útiles y herramientas suministrados por el patrón, para objeto distinto de aquél a que están destinados.

El progreso en las ciencias, el desarrollo de las tecnologías, el crecimiento industrial, el aumento de la población, las grandes transformaciones del Estado contemporáneo, el Estado mismo ha permitido crecer de tal manera el complejo aparato administrativo, que en nuestra época se puede decir que la "burocracia no es monolítica", sino el agregado de muchos factores. Comprenden todos los niveles aunque la jerarquía y el rango estén reservados a las estructuras principales. Estas persiguen una importante autonomía en la determinación de las reglas que determinan la conducción. Se le conoce al administrador público como funcionario ubicándolo en los grados más altos de la autoridad formal; esta categoría es el resultado de la especialización de las tareas de la administración pública. Esta evidencia de que "ni "burocrata" ni "funcionario o "administrador público" no se opone, son suficientes para definir materiales y recursos financieros (o a la conjunción de estos tres elementos) para llevar a cabo los programas dentro de la administración pública. Además de la capacidad de efectuar la coordinación de los programas, el administrador público es el funcionario que genera los mecanismos de la propia burocracia y que conforma parte del grupo principal, relativamente "permanente" integrado por quienes comparten, en grados diversos, la función de orientar las distintas distribuciones administrativas. El trabajador que se considere al servicio del Estado se le denominará como se dijo anteriormente servidor público, sin embargo, apartamos la categoría de administrador público para el servidor capaz de tomar decisiones y de llevar a cabo la organización de los programas conjuntando el trabajo y participación de personas, recursos económicos y materiales con el fin de alcanzar una meta determinada. Nos permitimos juzgar la distinción porque de ella se deriva una serie de funciones responsables, y compromisos y una capacidad de mando y decisión política que son inseparables a esta categoría.

2.2. Instituciones orientadas hacia el correcto desempeño de los recursos humanos de la empresa pública.

Las personas son el elemento clave que integra todas las organizaciones sociales y muy particularmente la administración pública nacional. Por lo cual se puede derivar que ya sea administración como el término puramente, o administración pública de personal es esencialmente de personas. Al principios se decidió seguir el enfoque constitucional y normativo en el punto anterior, para entrar en el aspecto funcional, pero debe quedar en claro que la función de personal es la clave de todos los procesos administrativos. En la administración pública en México como en cualquier otra nación, la administración de personal es, sin lugar a dudas, una de las áreas que mayor importancia reviste: ya que a través de ella los recursos humanos se integran

y desarrollan en beneficio de la organización, desde sus etapas de formación, hasta las de crecimiento y consolidación. Por ello la naturaleza, complejidad, importancia primaria y básica de los recursos humanos, así como la diversidad de problemas que plantea la utilización, han hecho necesaria una administración especializada de personal que divida sus acciones en varias etapas:

- Ingreso al servicio
- Sueldos y salarios
- Capacitación y desarrollo
- Motivación, y
- Evaluación y desempeño

Ingreso al Servicio.- La primera etapa, de las acciones de personal, es el ingreso al servicio; el cual se define como aquel sistema tendiente a incorporar a la función pública a los mejores hombres, a fin de que el Estado cumpla con eficiencia y honestidad, sus planes y programas en beneficio de la sociedad a la cuál sirve.

De aquí que el objetivo fundamental sea el reclutar, seleccionar contratar e inducirá los hombres más adecuados para ocupar los puestos de trabajo de las dependencias de la administración pública.

Reclutamiento.- El primer paso a realizar en esta etapa, es el reclutamiento: proceso a través del cual se localiza a las personas que poseen los requisitos o requerimientos generales que exija un determinado puesto, ya sea que la localización se realice dentro y fuera de la institución. En este sentido, cabe aclarar que antes de localizar a una persona para ocupar un puesto, es necesario que se especifiquen con base a las funciones: el puesto, las características generales, las experiencias, los conocimientos y las habilidades que deba cubrir un candidato. Normalmente la localización, si el empleado es de base, se realiza a través del sindicato de la institución, dando como preferencia en primer término, al personal sujeto a reubicación; por contra, si el empleado que se busca es de confianza, primero se acude a la bolsa interna de trabajo y después a las fuentes de reclutamiento externas (universidades, centros de reclutamiento especializados, etc .) .

Selección -. Proceso a través del cual, en base a exámenes (psicológicos, técnicos y prácticos) y entrevistas, se conoce la personalidad, las experiencias, los conocimientos y habilidades de un individuo para desempeñar un puesto determinado. Cabe aclarar que los exámenes se diseñan y aplican de acuerdo al nivel y puesto a desarrollar en la organización. Base a lo anterior, se escogen, una vez finalizados y calificados los exámenes y entrevistas, a los candidatos que hayan obtenido los grados más altos de calificación a fin de mandar al área que solicitó personal, cuando a menos a tres candidatos, con el objeto de que el responsable del área

solicitante, decida que candidato, tomando como base los resultados de los exámenes, es el mejor y el más apto para desarrollar el puesto requerido. Finalmente, los otros dos candidatos se envían a la bolsa de trabajo para futuras necesidades de la dependencia, a fin de facilitar el proceso de reclutamiento.

Contratación -. En este paso se formaliza la relación de trabajo entre la institución pública y el trabajador, permitiendo a este último adquirir los derechos y obligaciones que fijan las leyes en la materia y las condiciones generales de trabajo. Es decir, es la firma del contrato de trabajo que lo acredita como servidor público.

Por último queda el paso de **inducción**, que no es otra cosa que permitir al servidor público de nuevo ingreso, integrarse e identificarse con la función pública a través del conocimiento de objetivos, metas, programas y estructuras del gobierno, tanto a nivel global como al institucional, así como también la formación básica necesaria para desarrollar su trabajo específico, vocación se servicio público y lograr así su plena identificación con los altos valores del Estado y la nación.

Sueldos y Salarios -. etapa por la cuál tiene como objetivo principal el de diseñar aplicar y mantener un sistema de remuneraciones al trabajo que concilie y satisfaga, en mayor grado posible, las concepciones e intereses encontrados de las partes contratadas y contratantes.

Por lo tanto, este sistema debe ser equitativo, es decir, que haya concordancia entre la aportación que hace el trabajador y el salario que recibe. "A igual trabajo igual salario", lo que hace que el sistema debe de ser adecuado, es decir, que sea consistente con los salarios que se perciben en puestos comparables, tanto en lo interno como en lo externo (mercado de salarios).

Finalmente, deberá ser balanceado, es decir, que las percepciones que se entregan, ya sea como salario directo o bien como prestaciones, efectivamente eleven la capacidad adquisitiva del trabajador.

Por otro lado, los sistemas de remuneraciones deben contemplar la elaboración y operación de un tabulador de sueldos, donde se indique las percepciones por cada puesto y cada nivel en la organización. Asimismo, deberá contar con procedimientos (automatizados de preferencia) que permita operar adecuadamente el sistema y pagar en forma eficiente al trabajador.

También cabe añadir, que el salario de un servidor público se integra por una serie de partidas presupuestales , bajo la denominación de sueldo, sobresueldo, compensaciones adicionales y despensa; aclarando que se le descuentan de sus percepciones al trabajador, entre otros los siguientes conceptos:

- Impuesto sobre productos de trabajo
- Fondo de pensiones del ISSSTE
- Servicios médicos y maternidad
- Inasistencia y Retardos
- Seguro de vida colectivo o adicionales
- Cuotas sindicales (en caso de ser empleado de base)
- Prestamos a corto plazo o hipotecarios

Todos estos descuentos se enteran finalmente a cada una de las dependencias involucradas, como son: Secretaria de Hacienda y Crédito Público, Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Aseguradora Hidalgo, etc.

Prestaciones - Adicionalmente a las remuneraciones, las instituciones o dependencias otorga una serie de prestaciones que son beneficios complementarios para el trabajador pudiendo ser estas de carácter económico y socio-cultural.

Dentro de los beneficios complementarios de carácter económico, se pueden mencionar las primas vacacionales (siendo éstas de carácter legal), despensa, la ayuda de automóvil, quinquenios (prestación que incrementa el sueldo de un servidor público por cada cinco años de servicio en la función pública) servicio funerario, tiendas pensiones y jubilaciones, prestamos a corto plazo e hipotecarios, entre otras (estas últimas las realizan a través del ISSSTE). Por lo que se refiere a las prestaciones de carácter socio-cultural, son aquellas que proporcionan seguridad y bienestar a el trabajador y a sus familiares (a través del ISSSTE) y que son entre los más importantes: servicios médicos, guarderías, escuelas y eventos culturales; cabe mencionar que algunas dependencias cuentan con clubes deportivos, centros de desarrollo infantil y tiendas comerciales.

Es un hecho que las dependencias u organizaciones que brindan más prestaciones o beneficios complementarios al salario son, por lo general, las más solicitadas por los trabajadores.

Capacitación y Desarrollo - Es a través de la capacitación y el desarrollo, que las dependencias de la administración pública pretenden contar con servidores públicos cada día más preparados, con vocación de servicio y comprometidos con las metas del Estado, a fin de coadyuvar de los índices de eficiencia, productividad y honestidad de las acciones del gobierno.

Por ello el sistema de capacitación de una organización debe tener un ciclo de operación que le permita realizar de manera estructurada sus funciones, siendo éste ciclo el siguiente:

- Diagnóstico

- Diseño de programas
- Operación de programas
- Evaluación y seguimiento.

Diagnóstico -. El primer paso del diagnóstico, mismo que permite conocer las necesidades de capacitación de todas y cada una de las áreas de trabajo que integran una institución. Este diagnóstico permite investigar y analizar, a través de cuestionarios, entrevistas y reuniones de diagnóstico por grupo de trabajo, los niveles de preparación tanto en lo individual, como en lo grupal.

- La capacitación en el trabajo; es aquella que tiende a mejorar las aptitudes y desarrollar las habilidades de los servidores públicos, en el desempeño de sus funciones tanto actuales como futuras.

- La formación política; es aquella que pretende crear y enriquecer el sentido de identidad y conciencia nacional del trabajador al servicio del Estado, para que se manifieste en una participación responsable y activa de sus funciones.

- El desarrollo de funcionarios; que pretende coadyuvar el desarrollo integral de los servidores públicos conocidos como funcionarios, a través del incremento de los conocimientos y habilidades en las áreas directivas y humanas.

- La formación educativa; que proporciona al trabajador el apoyo necesario para que cubra cualquier nivel educativo dentro de los sistemas escolarizado o abierto y permitirles así nuevas opciones de desarrollo personal e institucional.

- La integración y desarrollo humano; que propicia un desarrollo integral del ámbito individual, familiar, laboral, y social del trabajador, con objeto de coadyuvar al logro de un crecimiento personal que trascienda en incrementos de eficiencia y productividad en el trabajo.

Evaluación. Se realiza tanto al iniciar un curso, como al finalizar el mismo, con objeto de valorar el grado de conocimientos, habilidades ya actitudes adquiridos por cada uno de los trabajadores y el de mejorar los cursos tanto de contenido y alcance como apoyos didácticos de acuerdo a las sugerencias de los propios participantes. La evaluación no debe concluir al finalizar un curso; se debe hacer un seguimiento después de uno o dos meses, para verificar en la propia área de trabajo, si el servicio público ha mejorado en el desempeño de sus funciones, tanto en lo colectivo como en lo grupal, y de esta forma retroalimentar de nuevo al sistema de capacitación. Motivación -. La cuarta etapa de las acciones de la administración es la motivación, cuyo objeto fundamental es el desarrollar en los trabajadores de la administración pública actitudes y comportamientos que al mismo tiempo que propicien una mayor identificación con los objetivos y metas de la instituciones; mejoren en

el desempeño de su trabajo, a fin de que contribuyan a la satisfacción de sus expectativas labores, a la promoción de su desarrollo y superación personal y a una vida atractiva al finalizar sus actividades en el trabajo. Cada una de las dependencias de la administración pública aplican diversos planes de motivación, entre los cuales cabe destacar los siguientes:

Plan de cultura : el cual tiene como objetivo promover la elevación del nivel cultural de los servidores a través de cursos, conferencias, seminarios, viajes y exposiciones.

Plan de comunicación social : que pretende promover y fortalecer el flujo de las información que corre a través de los distintos niveles del sistema de administración y desarrollo de personal, a fin de dinamizar la comunicación entre los niveles directivos y operativos de la institución.

Plan de participación : cuyo objetivo fundamental es el propiciar el incremento de los niveles de bienestar personal, familiar y social de los trabajadores al servicio del Estado, y el aprovechamiento más racional de su tiempo libre.

Plan de retiro para los servidores públicos : cuyo objetivo es el proporcionar seguridad y estabilidad en la vida del trabajador, tanto en el presente como en el futuro, una vez que haya dejado la institución y se encuentre jubilado.

Este tipo de planes resultan trascendentes para la organización, ya que a través de ellos se impulsa la productividad en la administración pública al contar con servidores públicos motivados por el desempeño de sus funciones.

Evaluación; esta etapa tiene como objetivo el de conocer en que grado se cumplieron los objetivos, metas y programas de todos y cada uno de los servidores públicos en el desempeño de sus funciones a fin de corregir desviaciones en cuanto a su aptitud y actitud en el trabajo. También es necesario mencionar que etapa debe estar perfectamente vinculado con la etapa de motivación y, específicamente, con sus planes, ya que a través de la evaluación se analizan los resultados de su actuación a través de premios y recompensas. Evaluación de la actuación ; sistema que permite conocer los resultados del individuo en el desempeño de sus funciones a través de la calificación que hacen los jefes de los subordinados.

Evaluación grupal ; sistema que permite conocer los resultados de las áreas de trabajo en general, compartiendo los objetivos de sus programas contra los resultados obtenidos. Estos tipos de evaluación permiten que las instituciones proporcionen premios y recompensas a los trabajadores, tales como:

Estímulos económicos; consistentes en la cantidad específica de dinero.
Estímulos en especie; que puede consistir en el otorgamiento de

determinados bienes de primera necesidad, así como el disfrute de determinados días de sueldo

Sindicalizados ; La consolidación del sindicalismo en la administración pública federal mexicana, ha sido el producto de un largo proceso en el cual los trabajadores mexicanos al servicio del Estado pugnaron para concretar, en disposiciones constitucionales y legislativas, reconocimiento de sus derechos laborales. Ocurrió en forma similar a los movimientos reivindicatorios que con anterioridad habían iniciado, otro tipo de trabajadores, para obtener el reconocimiento jurídico de sus garantías sociales, en las relaciones de trabajo; el 5 de diciembre de 1948 se adicionó el apartado "B" del artículo 123 constitucional y, con base en él, se expide posteriormente la ley reglamentaria de dicho apartado, y con virtud de las cuales se constituyen en las disposiciones básicas que rigen las relaciones jurídico-laborales entre los servidores públicos y el Estado.. Entre las principales disposiciones que consagra el apartado "B", del artículo del 123 constitucional, podemos distinguir los derechos en materia de sindicalización. En el de asociación de los trabajadores para la defensa de sus intereses comunes; el derecho de huelga previo el cumplimiento de los requisitos que determina la ley; el adherirse a la federación de sindicatos de los trabajadores al servicio del Estado, entre otros: también se ha dicho apartado se señalan las obligaciones a los sindicatos, siendo de las más importantes: La prohibición teminante a la reelección dentro los sindicatos y el impedimento para el Estado de aceptar en ningún caso, la cláusula de exclusión; les prohíbe ejercer funciones mercantiles, hacer propaganda de carácter religioso, violentar la sindicalización de los trabajadores y aceptar el registro de personal de confianza.

Existen dos categorías de organismos encargados de la función de administración de personal dentro de la administración pública mexicana. Uno son de coordinación general porque sus atribuciones no se limitan a un sector a un sector o dependencia, sino comprender la totalidad de la administración centralizada. Otros están creados para hacerse cargo de esa función al interior de cada una de las dependencias o sectores administrativos. Algunos de los organismos de coordinación que existieron en el pasado son los siguientes:

Comisión de recursos humanos: En 1972 creada la comisión de recursos humanos con el propósito de mejorar la organización de los sistemas de administración de personal, mediante el establecimiento de normas y criterios para sueldos y salarios y las condiciones de los servidores públicos. Al inicio de la administración federal 1976-1982, se ordenó mediante un acuerdo presidencial modificar la estructura y atribuciones de esa comisión, como decisión de implantar la reforma administrativa es éste campo. La comisión de recursos humanos, logró la obligatoriedad de varias políticas de personal.

Como consecuencia de los planteamientos de la comisión de recursos humanos del gobierno federal, extinta coordinación general de estudios administrativos creo la dirección general de administración y desarrollo de personal que formuló un primer documento con directrices titulado "Esquema de reforma al sistema de administración de personal del poder ejecutivo federal" el cual se presentó a la consideración de la propia comisión de recursos humanos.

Para la nueva administración federal 1982-1988, reorganizó los instrumentos orgánicos encargados de implantar las políticas de recursos humanos. Cabe destacar a la unidad de modernización de la administración pública federal; a la dirección general de servicio civil y a las comisión intersecretarial del servicio civil.

Al inicio del sexenio 1982-1988, se estableció la unidad de modernización de la administración pública federal, dependiente del titular de la secretaría de programación y presupuesto, con objeto de optimizar el aprovechamiento de la infraestructura administrativa.

Las funciones específicas de la UMAPF son:

- Diseñar la política y las directrices para modernización administrativa de carácter global e institucional.
- Proponer políticas y lineamientos para la descentralización y desconcentración administrativa de la administración pública federal.
- Promover y evaluar estudios que tiendan a optimizar las estructuras y funciones de la administración pública federal y establecer sistemas homogéneos de administración de recursos humanos y de información para la modernización administrativa.
- Dictaminar respecto a la viabilidad y conveniencia de las propuestas a los cambios de organización que determinen los titulares de las dependencias y entidades de la administración pública federal, que impliquen modificaciones a su estructura orgánica básica.

A principios de 1983, el ejecutivo federal dispone la creación de la Dirección General de Servicio Civil, dependiente de la subsecretaría de control presupuestal y contabilidad de la SPP, con el objeto de coadyuvar en la planeación y evaluación de los recursos humanos en la administración pública federal. Esta dirección es el órgano ejecutivo del gobierno de la república en la materia.

Las funciones principales de la DGSC, son las siguientes:

- Promover las normas en materia de la administración y desarrollo del personal federal.
- Proponer los procedimientos para la integración, reubicación y reasignación del personal en las entidades de la administración pública federal.

- Establecer criterios generales para la administración de remuneraciones de los trabajadores al servicio del Estado y dictar normas sobre la estructura presupuestal de las mismas.
- Formular criterios respecto a los sistemas escalafonarios de las dependencias del gobierno federal.
- Dictar las normas sobre registro del personal civil.
- Estudiar y emitir las resoluciones sobre los beneficios con cargo al erario federal, y sancionar los acuerdos de las juntas directivas del instituto de seguridad y servicios sociales de los trabajadores del estado y del instituto de seguridad social para las fuerzas armadas mexicanas , respecto de pensiones, haberes de retiro, jubilaciones y compensaciones.

Uno de los resultados más importantes de la existencia de la nueva DGSC, ha sido la introducción.

En forma generalizada y sistemática de las técnicas tradicionales de administración de personal. En efecto, este organismo logró crear el catálogo de puestos del gobierno federal, diseño la metodología para el análisis y la evaluación de puestos conocido como manual de evaluación, formuló un catálogo de puestos por dependencias y tiene un proceso de tabulador de sueldos del gobierno federal.

A mediados de 1983 surge la comisión intersecretarial del servicio civil, que funge como instrumento de coordinación y asesoría del ejecutivo federal para la instauración del servicio civil de carrera de la administración pública federal.

Y por último cabe mencionar al organismo que ha venido controlando el comportamiento de los servidores públicos es la Secretaría de la Contraloría General de la Federación que actúa como globalizadora, la cuál tiene como objetivo el de vigilancia y apoyo constructiva que no se involucra directamente en la operación, sino que participa en los procesos administrativos de todo el gobierno federal, a través de la opinión previa sobre las normas y lineamientos que expiden las otras dependencias globalizadoras y las coordinadoras de sector. Comprueba su observancia, aporta elementos de juicio para el control y seguimiento de los objetivos y prioridades nacionales , vigila la congruencia del ejercicio del gasto público con respecto a los presupuestos de egresos y en su caso, proporciona elementos suficientes para la aplicación de medidas correctivas.

Con la nueva globalizadora se espera superar viejos sistemas de vigilancia y control, para orientarlos hacia programas prioritarios, proyectos estratégicos y de ciertos sectores vitales, sin olvidar la acción pública en general. Se pone en práctica la renovación moral en el seno de la administración pública federal, y se inician las bases de un sistema nacional de control y evaluación de la misma.

El carácter globalizador de la Contraloría se basa en los siguientes elementos:

- Elabora las normas para regular el funcionamiento de los instrumentos y procedimientos de control y evaluación de todo el ámbito del gobierno federal.
- Establece bases generales para realizar auditorías en las dependencias y entidades de la administración pública federal.
- Establece lineamientos para la aplicación de la ley federal de responsabilidades de los servidores públicos.

La filosofía política que sustentó la creación de la Contraloría, fué la tesis de renovación moral de la sociedad, cuyas razones centrales son el crítico deterioro de la imagen del servidor público ante la sociedad y la necesidad de reconquistar la credibilidad pública, en la honradez y en la eficiencia así como la urgencia de que los recursos económicos al encargo del administrador público, se apliquen sin desviaciones y con austeridad. La moral pública no es un concepto de ética individual o de carácter religioso. La moral pública es el apego al derecho.

La ley federal de responsabilidades define jurídicamente la moral de los servidores públicos: entre tales definiciones se encuentran las obligaciones de mostrar con claridad el origen de sus ingresos y prestaciones; evitar que entren en conflicto con la acción pública; prohibir el uso de los fondos públicos para la promoción política personal y de los servidores o hacer uso indebido de bienes y servicios a cargo de los funcionarios.

La nueva definición que se manejaba en aquel entonces, con respecto a las relaciones entre el estado y los servidores públicos, consideraba la incompatibilidad de desempeñar puestos públicos y al mismo tiempo, hacer negocios basados en relaciones económicas con el gobierno.

El ámbito de competencia de la Contraloría es federal; vigila que los recursos aplicados al gobierno por el gobierno de la república en entidades y municipios sean racionalmente usados.

Excluye, en consecuencia, a los recursos propios de los estados quienes llevan a cabo su control.

La legislación actual hace posible dentro de un total respecto a su autonomía, que el ejecutivo federal suscriba convenios con los estados y con los municipios, cuando éstos así lo decidan, para que la Contraloría les auxilie en la organización de mecanismos de control que faciliten la coordinación intergubernamental.

La SHCP, es la responsable de la planeación, la programación y la normatividad, que las acciones del sector público; la Contraloría a su vez, vigila que la propia actividad de la entidad se apegue a las normas dictadas por la SHCP.

El control de la legalidad de la acción de los servidores públicos, lo lleva a cabo la SCGF, con base en la facultad que le otorga la LOAPF el los siguientes términos: conocer e investigar los actos, omisiones o conductas de

los servidores públicos para constituir responsabilidades administrativas, así como aplicar las sanciones correspondientes en los términos de las leyes vigentes y, cuando proceda, hacer las denuncias respectivas ante el ministerio público.

En esta disposición, incluye al personal de la propia Contraloría y se entiende que incluye a los servidores tanto del sector central como el sector paraestatal.

Asimismo, la propia dependencia recibe y registra las declaraciones patrimoniales y evaluación de las entidades paraestatales, así como las que corresponden a las coordinadoras de sector y a las propias entidades.

Se establecen los procedimientos para la integración de los órganos de gobierno y la estricta corresponsabilidad que debe haber entre la administración centralizada y la paraestatal. En estos procedimientos se asigna tareas específicas a las globalizadoras, a las coordinadoras de sector y a las entidades coordinadas.

Corresponde a la SCGF palear, organizar y coordinar el sistema de control y evaluación del desempeño operativo, productivo, financiero y económico-social de las entidades paraestatales. Queda asentado que las entidades sectorizadas establecerán controles programáticos, presupuestales, contables y de auditorías sobre su gestión, que muestren transparencia en el monto y uso sobre el patrimonio nacional.

Corresponde la Contraloría General de la Federación la vigilancia de los lineamientos y políticas señalados en el articulado de los acuerdos para las empresas públicas.

CAPITULO 3.

Principales problemas que enfrenta la administración pública en el proceso de selección.

Los gobiernos contemporáneos requieren resolver los ingerentes problemas derivados de la industrialización, urbanización, el incremento demográfico, el desarrollo científico y tecnológico, etc, en un ambiente de crecientes demandas de los diversos sectores de la población; por lo cual se ha visto precisados a ampliar su poder y capacidad de acción para satisfacer las necesidades de la época. Por esto, en casi todos los países el gobierno es actualmente el más grande empleador de recursos humanos. Millones de personas, soldados, policías, maestros, ejecutivos, oficinistas profesionistas, científicos, etc, prestan sus servicios en el gobierno de naciones altamente desarrolladas, y en los países en desarrollo el aumento del personal es constante.

En consecuencia, los sistemas de personal en la administración pública se enfrenta a dos problemas interrelacionados y de fundamental importancia en

el desempeño de las tareas gubernamentales; por una parte, es necesario que el personal público mantenga un alto grado de responsabilidad en sus acciones hacia los dirigentes políticos y hacia los ciudadanos; por otro lado, se requiere que las labores que desempeña se realicen con cierto nivel de competencia profesional, del cual resulte una función pública eficiente. Así, el servidor público siempre ha constituido el principal mediador entre gobernantes y gobernados; aplica las disposiciones de los gobernantes y regula y comunica las demandas de los gobernados; puede, en un momento dado, ser un instrumento pasivo del gobernante, u orientar las acciones en beneficio de sí mismo o de algún grupo social, e inclusive llegar a la toma del poder político. Esta dentro de su poder que el gobierno haga la vida del ciudadano más cómoda, más rica y más segura; alternativamente, puede hacer el gobierno una pesadilla de terror, de carga y de vejación.

De la misma manera, debido a que el gobierno es el principal organismo productor de bienes y servicios en la sociedad actual, el volumen y complejidad de estas operaciones hace indispensable que sean ejecutadas continuamente a pesar del cambio de funcionarios políticos por las personas más capacitadas, a fin de que la política gubernamental se desarrolle con la mayor eficiencia posible. En este sentido "el Estado debe procurar atraer, formar, retener, utilizar y desarrollar en el servicio público, a las personas más capacitadas y los mejores talentos e integrarlos dentro de las diversas funciones y ocupaciones estatales".

Tenemos que el concepto de "burocracia", es una de las instituciones gubernamentales más antigua, quizás se originó hace más de dos mil años. Después esa época pueden encontrarse burocracias altamente desarrolladas en los imperio chino y egipcio, en las cuales la burocracia desempeña un papel político básico, enfocado en ocasiones hacia el logro de alguna autonomía frente a los gobernantes o a los estratos sociales más destacados; aunque sus aspiraciones políticas rara vez estaba orientadas plena y conscientemente al socavamiento del sistema.

Para este fin, la burocracia solía normar la forma en que se debían prestar servicios a los distintos grupos sociales y trataban de presentarse como servidora del Estado o de la comunidad, y no como mera servidora personal de los gobernantes, quienes desconfiados solían tratar de restringirla y desarrollar algún tipo de control político sobre ella. El conflicto era especialmente agudo entre sus propias tendencias y establecer algún grado de autonomía organizativa y social de las tendencias de los gobernantes y de algunos de los estados principalmente para controlarlas y ejercer presión sobre de ellas. La burocracia que lograron alcanzar al autonomía y autoorientación introdujeron sistemas de reclutamiento basados en el nepotismo dentro de ellas mismas, concibieron sus cargos como propiedad privada y hasta hereditarios; ampliamente el número de personal y de los organismos, e incrementaron la eficiencia y el ritualismo en la práctica administrativa.

En la edad media, obviamente se redujo al mínimo la burocracia, "la autoayuda comunal más que la administración organizada fue la clave de la primitiva sociedad feudal. Aún las actividades de defensa se convirtieron en responsabilidad local. La relación entre los príncipes o señores feudales y la escasa burocracia fue de vasallaje; los reducidos servidores públicos, responsabilidad del príncipe, fueron proporcionados en su nombre por sus servidores personales, quienes desempeñaron el papel de personal público y doméstico.

Las monarquías europeas de los siglos XVI, XVII y XVIII, para formar los estados absolutistas, requirieron de gobiernos altamente centralizados aumentaron los servicios proporcionados por la corona e intervinieron con gran intensidad en la vida económica y social. Como consecuencia de esta expansión de las funciones gubernamentales fue necesario incrementar el personal burocrático y realizar reformas a la administración pública. Con problemas de control de la burocracia similares a los de la antigüedad, las monarquías absolutas intentaron hacer responsable a la burocracia ante el rey o la corona, establecieron sistemas de reclutamiento y selección de personal público, dieron gran importancia a la formación y capacitación de sí mismo, a través de cursos teóricos-prácticos y como en el caso de Prusia, llegaron a decretar sistemas de mérito, aunque finalmente degeneraron en sistemas de castas.

El liberalismo convirtió al servidor del rey en un servidor del Estado, en un instrumento del poder público y no de la persona que anteriormente encarnaba la soberanía nacional, pues ésta ahora recaía en el pueblo y cada ciudadano tenía una relación directa con ella. Todos los ciudadanos eran iguales y la única diferencia radicaba en el propio mérito y, por lo mismo, todos tenían igual derecho a ocupar puestos públicos. El funcionario debía actuar conforme a la ley, no de acuerdo a los deseos de una persona, porque la ley constituía la expresión de la voluntad nacional. La actividad gubernamental debía interferir en mínimo a la actividad privada y debía de ser de tal simplicidad.

El surgimiento de los partidos políticos y estas concepciones sobre la simplicidad de las funciones del gobierno, determinaron un énfasis a la lealtad y la responsabilidad política de la burocracia, ya que el ejecutivo y el partido en el poder, a través de la introducción de sus afiliados en los diversos puestos, podía asegurar el cumplimiento de sus programas y satisfacer las demandas de los ciudadanos que les otorgaban su voto. Sin embargo, éste sistema degeneró en el "padrinazgo", en el otorgamiento de nombramientos a personas incapaces, en la corrupción, en la falta de continuidad de los programas y en la inseguridad del personal público, pues cada partido que lograba el poder procuraba colocar el mayor número posible de sus militantes, despedir al personal del gobierno antecesor y aprovechar la función pública en labores partidistas. Fue éste el llamado "sistema de boletín".

La reforma del servicio civil se da con el crecimiento en la dimensión y complejidad de la administración pública, la existencia de dos o más partidos que alternaban la dirección del gobierno y las demandas de moralidad, provocaron la reforma de tal sistema en la segunda mitad del siglo XIX, primero en Inglaterra y posteriormente en Estado Unidos. La reforma consistió en la instauración del servicio civil o sistema de mérito.

El objetivo primordial de la reforma del servicio civil ha sido el de ocupar el cargo conforme al mérito; nombramiento para cada puesto público del candidato mejor calificado para desempeñarlo. Este objetivo es un reflejo, a su vez, de ciertos valores totalmente respetados en esta sociedad:

1.-Que en la rama administrativa, los empleados han de preocuparse por la eficiencia del servicio gubernamental, y que en la competencia de los empleados es la principal determinante del nivel de eficiencia que se alcance.

2.-Que los empleados de la rama administrativa deben despreocuparse de cuestiones de valor básico, y por ende, que el servicio civil puede y debe ser políticamente neutral.

3.- Que las oportunidades económicas de empleo gubernamental tendrías que ser accesibles a todos los ciudadanos sin mediar el favor. Un sistema de méritos se idea destina a lograr las siguientes cualidades en el servicio civil:

Competencia :para que sirva al gobierno con aptitud e inteligencia probadas.

Neutralidad : Para que la rama administrativa ejecute la voluntad política del cuerpo legislativo y no imponga la voluntad propia.

Igualdad de oportunidad : Para que las instituciones gubernamentales contribuyan a la democracia económica.

Asimismo, se otorgó al personal del servicio civil seguridad en el empleo contra el cambio de dirigentes políticos. De este modo, la puesta en práctica del servicio civil implicó la separación entre la política y la administración y el carácter de éstas última,de instrumento neutral en la obtención de los objetivos políticos señalados fundamentalmente por los cuerpos legislativos.

Por otra parte, la reforma originó la existencia de dos tipos distintos de personal: el empleado al servicio del Estado y el ocupado en las actividades privadas, ambos con status jurídicos y real diferentes. Además, al establecer la neutralidad política y la protección en el empleo de la burocracia, preservó en la administración pública de la lucha política que implicaba la existencia, en esos países, de un sistema de partidos políticos competitivos. Y, finalmente, consideró la ocupación en las labores del gobierno como una profesión y al

personal susceptible de administrarse en forma similar al de las empresas privadas.

Esto es, la reforma dio un gran énfasis al problema de la capacidad de la burocracia e implícitamente supuso el control de la misma por parte de los órganos políticos, a través de la adopción de formas que, posteriormente, Weber caracterizó en su modelo burocrático.

El modelo de Max Weber parece apropiado principalmente para las sociedades industrializadas de tipo occidental. Esta sociedad, el sistema social, se mantiene por reglas y por leyes formales. Sus funciones son diferenciadas y los factores integrantes dependen del consenso social de la población, el cual se logra por medio de procesos integrantes de comunicación y socialización. Las características principales del modelo weberiano son la división del trabajo en áreas especializadas; una estructura de autoridad jerárquica; reglas generales y órdenes que gobiernan las operaciones; impersonalizada para eliminar las consideraciones personales de las decisiones oficiales; políticas de personal basadas en criterios objetivos para fomentar un servicio de carrera.

Ubicándonos en el presente resulta muy complejo el tratar de hacer un análisis de la anatomía gubernamental que circunda en nuestra actualidad, ya que encontramos grandes discrepancias en cuanto a la edad, preparación, nivel cultural, social y económico del servidor público, lo que no permite que sea juzgado o tratado como una masa o grupo monolítico. Pero en realidad, es innegable que existen denominadores dentro de la burocracia; y al usar este adjetivo, con frecuencia tenemos una imagen de grupo de individuos por quienes esta formada. Considerando las limitaciones de tiempo, partiremos de un marco de un marco general en que se encuentra situado el servidor público, derivando de él el conjunto de elementos, factores y obstáculos que caracterizan su trabajo y provocan sus actitudes.

Cabe mencionar que estamos pasando por una época de transición, a la cuál será de gran utilidad dar algunos problemas por los que se encuentra la administración pública. El momento que vive en la actualidad nuestro país y la humanidad nos obliga a pensar profundamente en el futuro; estamos conscientes y hemos visto al hombre que ha amplificado su mundo en el tiempo y en el espacio. Gracias al progreso de la ciencia y de la técnica, sabemos que el hombre se ha transformado y al mismo tiempo ha cambiado sus estructuras y sus instituciones.

Este nuevo renacimiento se proyecta profundamente en nuestro país, el cuál crece y se desarrolla a ritmo acelerado, en el que rápidamente estamos adoptando nuevas formas sociales y económicas. A este México que vive, que siente y que busca afanosamente su desarrollo, corresponde la transformación

definitiva y sustancial de su administración gubernamental que es obsoleta e ineficiente para las necesidades que exige el desarrollo. Las organizaciones empresariales, los diversos grupos sociales y económicos, y los ciudadanos en lo individual ha hecho consciencia de este problema y exige con justicia, medidas que vengan a cambiar los conceptos de la administración inoperante. Afortunadamente nuestros gobernantes reconocen esta situación y se preocupan por transformar los criterios y sistemas de uso y se esfuerzan por encontrar los caminos de solución.

Cuando se propuso la reforma administrativa, fué un síntoma de madurez al conocer nuestros defectos, enfrentarnos a ellos y proponerlos vencerlos. Sobre este principio podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que nuestro país ha adquirido la madurez para la antes mencionada reforma de fondo.

En efecto, si actualmente existe una conciencia ciudadana de gobernantes y gobernados respecto a las fallas en el sistema de administración de las dependencias del poder público y si ambos sectores se proponen atacar el problema, los resultados se harán ver en un plazo razonable.

En la convicción de que el progreso de un pueblo depende del progreso de su gobierno y que, por lo tanto, el futuro de México esta ligado a la actuación de los gobernantes, estos han tratado de dar los primeros pasos hacia la eficiencia del sector público. Es por ello que desde hace algún tiempo el tema de la reforma administrativa ha ocupado en México la atención de un amplio sector social. Ahora todo el mundo habla de ella, pero pocos de los que están en posibilidad de participar en el proceso muestran interés por reformar sus sistemas de trabajo. Parecería que existe una resistencia mental al cambio en los viejos servidores del Estado, derivando tal vez las antiguas rutinas de labores que, bien en antaño les sirvieron para ir cumpliendo sus responsabilidades, ahora francamente resultan obsoletas.

Así pues, para que el proceso de reforma no choque con esta barrera y se frustre, es necesario atacar el problema de raíz: crear una verdadera conciencia de cambio y de adoptar, una actitud vigilante en lo que respecta a la implementación de procedimientos basados en técnicas modernas administrativas.

Conocido es de todos que dicha reforma administrativa, no se ha podido aplicar en toda su expresión ni en una mínima parte. Todos hemos oído hablar de ello, tal vez alguna vez habremos opinado, sin que se haya encontrado alguna solución a los diversos problemas que se presentan que se están presentando y, sin haber podido vencer los grandes obstáculos que le han salido al paso, siendo éstos de diversas índoles: económicos, políticos, técnicos y administrativos.

Los problemas que hemos estado haciendo mención se pueden enumerar en las siguientes parte:

- A) Problemas de carácter económico.
- B) Problemas de carácter político.
- C) Problemas de carácter técnico.

A) Problemas de carácter económico.- Es evidente que en un país en vías de desarrollo, como en México, requiere de una inversión cuantiosa para poder efectuar una transformación general de su organización gubernamental, lo que resulta difícil, ya que es necesario resolver algunos problemas con prioridad a éste, entre lo cuales destacan los de campo, la educación y la distribución del ingreso.

Al no disponer del presupuesto suficiente amplio para estos fines, al requerirse una erogación de miles de millones de pesos, la única posible soluciones una perfecta planeación a corto, mediano o largo plazo, que permita resultados inmediatos proyectados hacia el futuro.

El problema de falta de disponibilidad de recursos puede aligerarse evitando las fugas de ingresos a la administración, representadas por deficiencias administrativas que aumentan los gastos y disminuyen los ingresos.

B) Los problemas de carácter político.- Es innegable que dentro de la inmensamente grande, como es el gobierno Federal, existen gran cantidad de intereses creados, que tenaz y paulatinamente se oponen a cualquier cambio o modificación estructural por insignificante que éste sea. Cabe hacer notar que la inestabilidad que existió durante los regímenes revolucionarios, representó un grave obstáculo para el desarrollo de la administración pública.

Es sabido que existieron y aún existen, aunque ya no con tanta frecuencia, constantes cambios de funcionarios y empleados, lo que era sólo una discontinuidad total dentro de las diferentes áreas de trabajo del gobierno.

La designación inadecuada de funcionarios, sin las características indispensables para el desarrollo del puesto que se les ha encomendado y cuyo nombramiento obedece a compromisos de carácter político, trae como lógica consecuencia la falta de eficiencia dentro de las dependencias u oficinas a su cargo, ya que en estos casos es frecuente que los programas que no se cumplan y que el personal no tenga la dirección que requiere, situación que origina las lacras de la administración de que tanto se ha hablado.

A la problemática de política interna debemos aumentar las dificultades impuestas por la política exterior, que ha sido determinante para el lento progreso de los países en vías de desarrollo. Destacan, entre las dificultades más notables, las que existen respecto a la política de crédito y a la falta de

colaboración en lo referente a avances científicos, tecnológicos y administrativos, todo aquello garantizado a la protección de sus intereses, estando siempre al cuidado de aquellas decisiones a través de las cuales puede sufrir algún peligro sus inversiones y proyectos.

C) Problemas de carácter técnico . El aspecto técnico- administrativo de la reforma presenta una situación de contraste en su solución interna, si por un lado ha sido una continua preocupación de los gobiernos de la última década al incorporar elementos materiales y humanos que hagan posible una modernización de la organización, procedimientos y sistemas de trabajo, por otro lado, las dificultades para la implantación de una moderna administración ha continuado. Buena parte de ellas, se han podido vencer o el progreso y las necesidades la han hecho a un lado, pero otras, como son las que afectan a intereses particulares , o de grupos arraigados a la administración con tradicionalismo anacrónico, han puesto toda la fuerza para evitar que las cosas cambien en detrimento de la situación.

Así podemos observar que el avance de la administración, por un lado, es sorprendente. Las oficinas públicas presentan una gran afluencia de jóvenes profesionistas y técnicos especializados , que le han dado una dinámica nueva que parte desde una planeación adecuada, hasta la automatización de sus sistemas y controles, y permite información oportuna sobre los renglones determinantes del desarrollo. Esta situación es parcial y puede observarse en aquellas dependencias donde se ha perdido los obstáculos representados por los intereses de los que se hablan con anterioridad, pero siendo ellas sólo una parte de la situación general, contrastan en forma definitiva con las dependencias en las que no hay un poco de cambio, existiendo en todos los niveles el burócrata tradicional de todos nosotros conocido.

Ahora bien, no bastan las buenas intenciones y la disponibilidad de elementos para la implantación de un adecuado proceso administrativo. Existe otro obstáculo difícil de franquear, comúnmente conocido como la maraña legalista, lo que hace que en repetidas ocasiones la administración se encuentre sujeta o limitada por la selva de las leyes, reglamentos, circulares, aclaraciones, acuerdos interpretativos, decisiones particulares, etc. En éste matorral cabe todo, hasta las interpretaciones mas opuestas y por demás absurdas.

Otro aspecto no menos importante de una forma de esta naturaleza es el referente a la capacitación de personal administrativo, ya que no podemos contar con una administración pública verdaderamente eficaz, sin el personal adecuadamente preparado. Esto se dice facilmente, pero si consideramos que el personal al servicio del Estado alcanza la cifra de 430 mil empleados públicos, sin contar el personal de organismos descentralizados y de participación estatal, y que puede afirmarse que cuando menos el 80% no ha

recibido capacitación de ningún tipo, estamos convencidos de que esta tarea es ardua y que ante el crecimiento y dinámica administrativa no deberá tener fin. Es por ello que importantes proyectos realizados con base a profundas investigaciones y con abundancia de técnicas administrativas, no ha podido alcanzar su objetivo final, al jugar el personal un papel determinante en el momento de su realización.

Se ha comentado con frecuencia el hecho que el gobierno federal cuenta con un equipo humano sobrado y que la población burocrática va en aumento día a día. La afirmación anterior carece de fundamento y es producto de aseveraciones ligeras. La continua lentitud y el frecuente retraso de las labores administrativas del gobierno se debe casi siempre a la carencia de personal para el adecuado cumplimiento de las funciones de una dependencia u oficina; el agobio de papeles y asuntos pendientes viene a tomar una forma normal de operar del empleado federal. Por ello con frecuencia se le juzga apático y negligente, pero la realidad es que se le ha provocado un estado anímico poco favorable, pues independientemente de que dedicara toda su capacidad y tiempo al trabajo, nunca estaría al día y la imagen representada sería similar a la que de él tiene trabajando normalmente. En apoyo a la afirmación anterior, cabe agregar los siguientes datos: en los países más desarrollados existe una proporción aproximada de 20 burócratas o más por cada millar de habitantes; en las naciones en proceso de desarrollo la proporción es de 15 y en los subdesarrollados de diez o menos por cada millar de habitantes. México queda colocado entre éstos últimos al alcanzar una proporción inferior a diez servidores públicos por cada mil habitantes. Haciendo una comparación con países desarrollados de América y Europa encontramos: E.U.A., con 201 millones de habitantes, cuenta con 3 millones de servidores públicos y un promedio de 14.93 burócratas por millar de habitantes. Italia, con 53 millones de habitantes, tiene 1 730 000 burócratas y un porcentaje es de 32.64 por millar de habitantes. Francia, con 49 440 000 habitantes, tiene 1 200 000 burócratas y su proporción es de 24.27.

Podremos darnos una idea de la cantidad de cifras que pudiera alcanzar México si aunado a la actual crisis económica por la que atraviesa el país, que han venido a acrecentar los problemas ya existentes, la cantidad de habitantes que ya suman 90 millones de habitantes y un despido en masa en las dependencias federales debido a este aspecto podemos retomar las deficiencias presentándolas de manera particular.

En el económico.

- 1-. Carencia de los elementos materiales necesarios para su labor.
- 2-. Reducidos sueldos-, que no alcanzan a satisfacer sus necesidades primarias llevándolo a: actividades extra trabajos, turnos laborales con la

concerniente baja de productividad, actitudes poco honestas que le proporcionan un mayor ingreso.

3 - Condiciones físicas de trabajo poco favorables : aire, luz ventilación, clima, etc.

4- Sobrecarga de trabajo y carencia de colaboración entre ella.

En los efectos políticos.

1- Falta de motivación al ver frenado su desarrollo injustamente ante la imposibilidad de alcanzar posiciones superiores.

2- Falta de lealtad a sus jefes y su función al tener proteger su empleo y posición ante posturas políticas.

3 - Falta de seguridad en su trabajo de personal no de base.

En el aspecto técnico.

1- Carencia de planeación en las labores a desarrollar, falta de una dirección adecuada bajo las órdenes de funcionarios poco eficientes.

2 - Carencia de técnicas del personal.

2a. Falta de capacitación y preparación para las labores que se le encomienden.

3 - Escalafones complejos y poco equitativos.

3a. Confusión continua ante la duplicidad de las órdenes y la multitud de disposiciones y papeleo, trabaja en un mar de papel y tinta con sistemas obsoletos.

4- Falta de información y participación en el trabajo y total desintegración a sus labores.

5- Falta de especialización y exceso de rutinas.

6 - Mandos intermedios improvisados.

Como se podrá deducir, encontramos al servidor público no como un individuo negativo, carente de aspiraciones y falta de honradez, sino como un efecto o consecuencia de la mala administración, de una absoluta ausencia de planeación y de sistemas de control, falta de capacitación técnica, remuneración, programas de relaciones humanas, ya que en ocasiones todavía en nuestro país lo importante es el puesto, el poder y la influencia.

Presentados de manera objetiva y que han venido a repetirse de manera tradicional son los siguientes:

1- Rutinización excesiva.

2- Obsesión con los trámites.

3- Subordinación de los valores primarios a los de tipo instrumental.

4- Legalismo exagerado.

5- Fobia contra la individualización de las decisiones.

6 -. Autoritarismo.

De éste último se señalan, entre otras cosas, como las notas de carácter social persistentes en la burocracia.

Nombramientos a base de compadrazgo y nepotismo.

Autoridad burocrática.

Excesivo formulismo.

Falta de orden y disciplina.

Desperdicio de recursos.

Ausentismo.

Aviadores.

Tertulias.

Abusos de autoridad.

Tortugismo.

Peculado.

Falta de conciencia de servicio.

Despotismo, servilismo.

Negligencia.

Falta de creatividad.

Mordida, cohecho.

Arbitrariedad.

CAPITULO IV

PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS.

4.1. Concepto de productividad.

Para los autores Evert. Adams Jr., James C .Hernaver y Williams A. Ruch, la productividad es:

El concepto sistemático, que se refiere a la conversión de los insumos en productos en el sistema que se considere.

Para el Lic. Sergio Hernández y Rodríguez y Nicolás Ballesteros la productividad es:

La relación existente entre los resultados que se obtienen en una actividad y los medios empleados para ello.

Para Velázquez Mastreta la productividad es:

La relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla.

Se puede decir, que de entre los conceptos anteriores la productividad no es otra cosa que la relación aritmética entre la cantidad producida y la cuantía de cualquiera de los recursos empleados en la producción.

Con frecuencia nos encontramos con la situación de que en las empresas no se les motiva como es debido, y esta situación puede generar baja productividad en la empresa y frecuentemente nos encontramos con que hay diferentes aspectos que interfieren en el resultado de alta productividad y son los siguientes para entender de mejor manera a lo que nos estamos refiriendo y saber cual es la inquietud acerca de cuales elementos son los que se toman en cuenta para determinar acciones correctas a futuro y tener las herramientas necesarias para poder utilizarlas.

El problema de bajo rendimiento se da por la siguientes aspectos:

- Ausentismo y rotación altos -. Los estudios han demostrado que el ausentismo y la rotación altos están directamente correlacionados con el rendimiento. El ausentismo, incluyendo retardos, y la rotación proporcionan un aislamiento psicológico para algunos empleados que no están rindiendo bien y que además lo saben. Si los niveles de ausentismo y de rotación de su departamento son sólo altos, usted posiblemente tiene un problema de rendimiento general.
- Altos niveles de desperdicio, rechazo y repeticiones. Esto indica obviamente que la calidad del rendimiento es nula y esto da lugar a un bajo rendimiento. El desperdicio resulta de un empleo ineficaz de materiales y herramientas frecuentemente con los empleados apáticos a las responsabilidades de su trabajo.
- Altos niveles de accidentes - Estudios realizados por el Consejo Nacional de Seguridad indica que más de un 95% de todos los accidentes industriales son causados por el elemento humano, ya sea por descuido, falta de atención a

las responsabilidades del trabajo y la carencia de la actitud positiva hacia el trabajo contribuyen para la productividad deficiente.

- Falta de retroalimentación - Nadie está completamente satisfecho con su trabajo. Las quejas y los conflictos se presentan en cualquier organización saludable, cuando un subordinado no da quejas de su trabajo probablemente no hay suficiente confianza y que la comunicación sea ineficiente por lo cuál repercute en el rendimiento.

-Quejas y agravios irracionales - Por otra parte, si los empleados incrementan subitamente su cantidad de quejas y agravios, especialmente cuando son irracionales y sin fundamento puede tener la seguridad que se esperan situaciones aún más difíciles.

En los caso anteriores puede indicar que la baja productividad y rendimiento este reflejado en que los empleados estén mal encauzando sus energías hacia el rumbo equivocado.

Y uno se pregunta en que puede afectar en la productividad que sea baja, pues sencillamente que no sólo el subordinado tiene que ver hacia la actitud, que esta tomando de referencia, sino la herramienta de baja calidad, equipo defectuoso y materiales inapropiados para la tarea.

Para que aumente los niveles de productividad de la empresa se puede tomar la vía de la motivación a los empleados, últimamente se ha hecho grandes esfuerzos para mejorar el nivel de satisfacción y motivación de los empleados y se ha seguido cuatro diferentes acercamientos: 1) el acercamiento tecnológico, 2) el acercamiento de fragmentación, 3) la motivación extrínseca y 4) la motivación intrínseca.

El enfoque tecnológico, incluye el uso intensivo de equipo mecanizado, computarizado y automatizado, este enfoque esta fuertemente vinculado con el elemento mecánico del rendimiento con el elemento humano.

El segundo enfoque, la fragmentación, se ideó para resolver problemas en el elemento metodológico, y este implica realizar estudios de tiempo y descomponer tareas a sus componentes más pequeños. Este enfoque es efectivo por un tiempo pero tiende a destruir incentivos y fomentar el aburrimiento en el trabajo y la insatisfacción.

Existen dos tipos básicos de motivaciones a empleados: los extrínsecos y los intrínsecos, la motivación extrínseca se origina de fuentes exteriores. Es el método de premio y castigo. La motivación extrínseca esta relacionada con la manera en que usted trata a las personas, no en la manera en que usted emplee sus habilidades . La motivación extrínseca se puede decir que

equivale a los sostenedores de Herzbergt. Esto es, se hace efectiva cuando las necesidades básicas relacionadas con el trabajo, tales como el sueldo, las prestaciones y la seguridad en el trabajo, no se satisfacen adecuadamente.

Es muy importante tomar en cuenta el factor motivación para con los empleados debido a que va a ser determinante en el desempeño de las tareas y en las ganas que le pongan a cada una de sus funciones, hacer que los trabajadores impriman un toque personal a cada uno de sus trabajos y que lo realicen recordando que " tu progreso es mi progreso" , pero que en realidad sea verdad para que, todo y cada uno de los que formamos parte de un organismo económico sea privado o público puedan competir con naciones que por su alto grado de desarrollo lo logran gracias a ese elemento tan importante.

4.2 Teorías gerenciales que apoyan e impulsan la Productividad.

Tenemos algunas teorías gerenciales las cuales dan un nuevo concepto a la forma de organizar y dirigir en la actualidad, teorías que han dado vida a las viejas concepciones de como dar a la empresa un toque de dinamismo a comparación de los definiciones de antaño, y con esto se pretende encausar a las empresas públicas un marco de referencia de modernidad, en esta época la cual, se requiere urgentemente cambios.

Una teoría que me atrae por la gama de facetas y los buenos resultados que se han obtenido es la teoría de Control de Calidad Japonés definido por el Dr. Kaoru Ishikawa, pero sería de gran utilidad determinar quién es este personaje tan importante dentro de este tema. El Dr. Ishikawa es un estudioso del control de calidad y desarrollo su propio criterio al estilo japonés y, a esta técnica la han solicitado empresas tan importantes mundialmente como la Ford Motors Co., Sony dándole a estas empresas un ambiente de productividad y de superación que ni las mismas empresas se imaginaron tener los resultados gracias a la implantación de la misma. Según esta, técnica las ventajas que se podrán obtener son las que a continuación de mencionan:

- Da una verdadera garantía de calidad. Es posible desarrollar calidad de todos los pasos de todos los procesos y lograr una producción 100% libre de defectos. Esto se hace mediante el control de procesos. No basta encontrar los defectos y fallas y corregirlos. Lo que hay que hacer es encontrar las causas de los defectos y fallas. El CTC y el control de procesos ayudan a los empleados a identificar y eliminar estas causas.
- El CTC abre canales de comunicación dentro de las empresas, dejando entrar un soplo de aire fresco. El CTC permite que las empresas descubran

una falla antes de que esta se convierta en un desastre, porque todos se acostumbran a dirigirse a los demás de manera franca, veraz y útil.

- El CTC permite que las divisiones del diseño y manufactura y de producto se ajusten de manera eficiente y precisa a los cambios en los gustos y actitudes de los consumidores, de manera que se puedan fabricar productos siempre acordes con la referencia de los clientes.

- El CTC apoya las mentes propensas a escudriñar y capaces de detectar datos falsos. ayuda a evitar el peligro de las cifras erradas sobre ventas y producción. " el conocimiento del poder" y esto le brinda el CTC.

Para explicar lo que es el Control Total de Calidad es de importancia el de definir el concepto de lo que se entiende por control de calidad al estilo japonés:

Para el Dr. Ishikawa el control Total de Calidad es " Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Para Alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos, así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.

Esta teoría va sustentada con aspectos como los siguientes:

1 - Hacemos control de calidad con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores. No se trata sólo de cumplir una serie de normas o especificaciones nacionales. Es necesario estar actualizados en cuanto a preferencia de los consumidores ya que estas varían de un año con otro. Aún cuando se modifiquen, las normas industriales, estas generalmente no se mantienen al día con los requisitos de los consumidores.

2 - Debemos de hacer hincapié en la orientación hacia el consumidor . Hasta ahora los fabricantes han pensado que les hacen un favor a los consumidores vendiéndoles el producto. Llamémosle un tipo de operación de "salida de productos ". Lo que yo propongo es un sistema de "entrada de mercados" donde los requisitos de consumidor sean de primordial importancia. en términos prácticos, propongo que los fabricantes estudien las opiniones y requisitos de los consumidores y que los tenga en cuenta al diseñar, manufacturar y vender sus productos. Al desarrollar un producto nuevo, el fabricante debe prever los requisitos y las necesidades de los consumidores. Hay un dicho según el cuál " el consumidor es rey" . Es quien tiene derecho de escoger el producto. 3 -. Es importante la interpretación que demos a la

palabra "calidad" . En las definiciones citadas antes se interpreta como "calidad del producto" pero aquí le estoy dando un sentido más amplio.

En su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto. En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad del información, calidad de proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc. Nuestro enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.

4 -. Por muy buena que sea la calidad, el producto no podrá satisfacer al cliente si el precio es excesivo. En otras palabras, no podemos definir la calidad sin tener en cuenta el precio. Esto cobra importancia al planear y diseñar la calidad. No puede haber control de calidad que haga caso omiso al precio, las utilidades y el control de costos. Lo mismo puede decirse del volumen de producción. Si una fábrica no puede dar cifras para la cantidad producida, la cantidad de desechos o el número de defectos o de correcciones necesarias, no podrá determinar su porcentaje defectuoso (fracción defectuosa) ni la tasa de correcciones. Sin estos datos no podrá hacer CC. Una oferta insuficiente de un producto que tiene demanda será perjudicial para los clientes. Una oferta excesiva significa desperdicio de mano de obra, materias primas y energía. El control de costos y de calidad son dos caras de la misma medalla. Para hacer un buen control de costos hay que aplicar un buen control de calidad. Cuando el control de la producción se extiende al volumen de producción, no se puede hacer un buen control de la producción si hay fluctuaciones en el porcentaje defectuoso o si es preciso rechazar un lote, hay que esforzarse siempre por ofrecer un producto de calidad justa a un precio justo y en la cantidad justa.

Hacer control de calidad significa:

- 1- Emplear el control de calidad como base.
- 2 - Hacer control integral de costos, precios y utilidades.
- 3 - Controlar la cantidad (volumen de producción, de ventas y de existencias) así como las fechas de entrega.

Control de Calidad es hacer bien lo que se debe hacer en todas las industrias. El control de calidad que no muestra resultados no es control de calidad. Hagamos un CC que traiga tantas ganancias a la empresa ! que no sepamos que hacer con ellas !
El CC empieza con educación y termina con educación.
Para aplicar el CC tenemos que ofrecer educación continuada para todos desde el presidente hasta los obreros.
El CC aprovecha lo mejor de cada persona.

Cuando aplica el CC, la falsedad desaparece de la empresa.

Al promover las actividades del CC, nos dimos cuenta de las diferencias ya descritas entre el Japón y los países occidentales. Mediante ese trabajo se lograron identificar algunas características del control de calidad japonés, dentro del Simposio sobre el control de calidad determino que las que las seis características siguientes eran las que distinguían el control de calidad japonés respecto del occidental:

- 1-. Control de calidad en toda la empresa, participación de todos los miembros de la organización.
- 2-. Educación y capacitación en control de calidad.
- 3-. Actividades de círculos de CC.
- 4 -. Auditoría de CC (premio de Aplicación Deming y auditoría presidencial) .
- 5-. Utilización de métodos estadísticos.
- 6-. Actividades de promoción de control de calidad a escala nacional.

La siguiente teoría gerencial para impulsar la productividad de las empresas es la teoría de Deming, Esta teoría nace de la necesidad de mejorar los procedimientos gerenciales para dar una nueva vida a las empresas. Deming como buen estudiosos de las técnicas gerenciales se da cuenta de las ineficiencias de algunas empresas, y fué en Estados Unidos donde llegó a tomar de la tiranía del temor, de las barreras, de las cuotas y del arraigo de los slogans. La existencia de estos elementos estaba reflejada en catorce puntos que a continuación se presentan:

- 1 -. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios. El Dr. Deming sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. Una vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar un empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.
- 2 -. Adoptar la nueva filosofía. Los norteamericanos son demasiado tolerantes frente a un trabajo deficiente y a un servicio hosco. Necesitamos una nueva religión en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles.
- 3 - No depender más de la inspección masiva. Las firmas norteamericanas inspeccionan un producto de manera característica cuando sale de una línea de producción o en etapas importantes. Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien se reprocesan: tanto lo uno como lo otro es innecesariamente costoso, en efecto una compañía les esta pagando a los trabajadores por hacer un trabajo defectuoso y luego por corregirlo. La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso. Con la instrucción, los trabajadores pueden buscar y conseguir el mejoramiento.
- 4 -. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Los departamentos de compras tiene la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el

precio más bajo. Con frecuencia, esto conduce a suministros de baja calidad. Deberían en cambio, buscar la mejor calidad y trabajar para lograrla con un solo proveedor para cada uno de los artículos en una relación a largo plazo.

5-. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio. El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

6-. Instituir la capacitación en el trabajo. Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente. Se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.

7-. Instituir el liderazgo. El trabajo de un supervisor no es decirle a la gente que hacer o castigarla, sino orientarla. Orientar es ayudarle a la gente a hacer mejor su trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda individual.

8 -Desterrar el temor. Muchos empleados temen hacer preguntas o asumir una posición, aún cuando no entiendan en que consiste el trabajo o que esta bien o mal.

La gente suele, o bien seguir haciendo las cosas de manera incorrecta, o bien dejar de hacerlas, la pérdida económica producida por el temor es aterradora. Para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura.

9 -. Derribar fronteras que haya entre áreas de staff. Con frecuencia, las áreas de staff- departamentos o secciones, lo que sea, están compitiendo entre si o tiene metas que chocan entre sí. No trabajan en equipo para poder resolver los problemas o para preverlos. Y lo que es peor, la meta de un departamento pueden causarle dificultades a otro.

10-. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral. Estos nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo. Deje que la gente establezca sus propios slogans.

11- Eliminar las cuotas numéricas. Las cuotas solo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Por lo general constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos, para conservar su empleo, una persona trata de llenar una cuota a cualquier costo, sin considerar el daño que pueda ocasionarle a la compañía.

12 - Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho. La gente esta ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo. Sucede con mucha frecuencia que la actitud equivocada de los supervisores (supervisores mal orientados), los equipos defectuosos y los materiales deficientes constituyen un obstáculo. Estas barreras deben eliminarse.

13- Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento. Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrá que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

14-. Tomar medidas para lograr la transformación. Se requerirá de equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad. Los trabajadores no están en condiciones de hacerlo por su propia cuenta, y tampoco los gerentes. Un número crítico de las personas que trabajan en la compañía deben entender los catorce puntos, las siete enfermedades y los obstáculos.

LAS SIETE ENFERMEDADES.

1-. La falta de constancia de propósito . Una compañía que carece de constancia en la búsqueda de su propósito no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio.

2 -.Énfasis en las utilidades a corto plazo. Velar por aumentar los dividendos trimestrales socava la calidad y la productividad.

3-. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o el análisis anual del desempeño. Los efectos de estas prácticas son devastadoras, se destruye el trabajo en equipo, se fomenta la rivalidad. La clasificación por mérito genera temor y deja a la gente en un estado de amargura, desesperación y desaliento. También estimula la movilidad de la gerencia.

4 -La movilidad de la gerencia. Los gerentes que cambian de un puesto a otro nunca entienden a las compañías para las cuales trabajan y nunca están ahí en el tiempo suficiente para llevar a cabo los cambios a largo plazo que son necesarios para garantizar la calidad y la productividad.

5 - Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles, las cifras más importantes son desconocidas e imposibles de conocer, por ejemplo, el efecto multiplicador de un cliente feliz.

Las enfermedades 6 y 7 son únicamente atinentes a los Estados Unidos

6-. Costos médicos excesivos.

7-. Costos excesivos de garantía fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.

Además de las Enfermedades, el Dr. Deming identifica una categoría menos importante de obstáculos que frustran la productividad. Entre ellos están:

desatender la planificación a largo plazo; confiar en la tecnología para solucionar los problemas; buscar ejemplos para seguir en vez de desarrollar soluciones; disculpas tales como " nuestros problemas son diferentes"; y otros.

Otra de las teorías gerenciales en las que nos da lineamientos para dar una mejor visión a los dirigentes para que esto pudiera servir de herramienta en el desempeño de las funciones de los empleados, y mejorar la calidad de dirección.

Me refiero al TAO de la Administración, sus orígenes datan de la milenaria china del la doctrina de el Tao Te Ching después de 4000 años, como un vibrante conjunto de conocimientos y sabiduría, lo que demuestra ampliamente al formar parte integral de muchos libros de Tao de la nueva era.

El taotismo, es una doctrina mística antigua que puede encontrarse 5 mil años atrás. Subraya la importancia del desarrollo armónico de los elementos físicos, social y espiritual de la vida humana, y la autoconciencia del ser como un todo en la vida común.

Tao significa " el camino" y I Ching o Te Ching significa " el libro del cambio" . El Y Ching ha evolucionado ha partir de las contribuciones de los filósofos, a través de muchos siglos y los comentarios de los eruditos de ese mismo periodo, hacia un trabajo de gran sabiduría y un verdadero valor práctico para un estudiante o para usted, un gerente. Al aceptar y comprender el camino, y lograr la armonía con el orden universal, el gerente se encontrará en desconcierto con su propio tiempo y sus alrededores. Un gerente esta mejor capacitado para iluminarse a sí mismo y a otros socios, subordinados, superiores, oficiales de gobierno, clientes, proveedores, para (nombrar unos cuantos) y cumplir tareas. Quizás se deba definir con seguridad que las enseñanzas y el camino del Tao hablan directamente al gerente de:

- 1) Receptividad de la realidad.
- 2) Comprensión imparcial,
- 3) Oportunidad de acción y de la inmovilidad,
- 4) Evitar la subjetividad y la arbitrariedad como base de acción.

Para ser realista y práctico, la administración está orientada a la tarea o al resultado, ya sea que tenga o no una naturaleza comercial. Es la visión que se presenta de nuestros nuevos dirigentes, que se conviertan en gerentes de cambio dado que la sociedad muestra más independiente y estancada en una tecnología y elevados índices de cambio. Por lo que esta gran aportación a la dirección nos exhorta a desarrollar sus habilidades para administrar el cambio mientras influye en su ritmo, dirección y extensión. Como nos expresa este importante método la ruta a seguir esta en uno mismo. Es muy importante saber que el gerente está solo.

La carrera del gerente moderno presenta muchos obstáculos, peligros y escollos en el camino al éxito y la autorrealización. El agotamiento, la familia y los problemas maritales, el abuso a las drogas y la reducción de la vida, resultado del estrés, son algunos de los "peligros" que enfrenta al gerente. La pérdida del trabajo y la disminución de la autoestima a través de un desempeño inadecuado siempre están presentes como peligro en la carrera de la administración. El Tao permite al gerente aprovechar sus recursos internos en su camino al éxito verdadero, el logro humano y la satisfacción.

Nos da grandes y muy importantes enseñanzas acerca de la actitud que debe mostrar el gerente, tales como la arrogancia, el materialismo, la falta de sinceridad. La exaltación propia, es decir conductas y características que le sirvan sólo a él.

El camino de Tao tiene profundas raíces en la conducta ética. Un gerente que lo siga evitará la elevación y caída rápidas del "efímero" heroe. La ruta del Tao en la administración debe estar llena de realización, armonía y la obtención del potencial propio para lograr esto, las enseñanzas éticas del Tao permiten al gerente establecer claramente un valioso sistema de trabajo, a fin de evitar los desastres enfrentados por quienes llevan a cabo la administración de una manera superficial, egoísta y demasiado enérgica.

Son conceptos tan profundos, que si se llevara a cabo sería de gran avance en las técnica y esto a su vez sería el promotor directo de la productividad de cualquier empresa ya sea negocio, familiar, personal ó nacional.

4.3. Medición del desempeño de los recursos humanos en la administración pública.

Las razones de calidad-productividad para las firmas o funciones de servicio las puede desarrollar casi cualquier persona, basta solamente con emplear un procedimiento corto, simple y sólido para configurar y combinar aquellos conocimientos básicos que ya poseen los que trabajan en este servicio. La medición de productividad de la calidad puede expresarse en términos de una razón que refleje en el numerador, los items buenos (productos), y el denominador, una combinación de los recursos requeridos para producir el item y para la corrección de errores (insumos) . La relación es una conjugación entre los insumos y productos. A nivel nacional, productos representa todo tipo de bienes y servicios producidos, en el sector privado, medido en pesos constantes. El insumo se refiere sólo a la fuerza de trabajo y es la suma de todas las horas trabajadas por el sector privado, sopesada por diferentes tasas de sueldos y niveles salariales. En relación es un medio parcial de la productividad e indica la efectividad y eficiencia del uso de la fuerza de trabajo

en los producción de bienes y servicios comerciales. Por supuesto, recibe la influencia de los avances tecnológicos, los cambios en la relación entre la mano de obra y capital, las prácticas administrativas efectivas o ineficaces, la motivación del trabajador, y muchos otros factores.

El tradicional punto de vista que la economía y la ingeniería tienen de la productividad al considerarla como una razón entre productos e insumos, refleja el concepto de la eficiencia válido para la economía y la ingeniería. La calidad, que a menudo se discute como efectividad, suele recibir una importancia secundaria respecto a la productividad. Dentro de algunas funciones y organizaciones percibimos un interés paralelo en la productividad y la calidad tradicionales, pero es poco frecuente que se haga un mayor hincapié en la calidad que en la productividad. Una razón para no hacer hincapié en la calidad es que resulta difícil de medir, especialmente en los departamentos u organizaciones de servicio.

En el nivel inferior de las organizaciones, donde se mide la calidad del desempeño individual y del grupo pequeño, pueden recabarse datos de escalas de intervalo y de razón. Por ejemplo, el número de errores que comete un pagador de banco en el ajuste de efectivo en un día, es una dimensión de calidad mensurable en una escala de razón. En los niveles organizacionales por encima del nivel operativo, a los administradores se les suele considerar responsables de los rendimientos individuales agrupados de los trabajadores de primera línea. El rendimiento de grupo a menudo constituirá datos de escala de intervalo o de razón, tal como sucede con el porcentaje defectuoso o con los costos de nueva elaboración en un departamento. Sin embargo, cuando un ambiente de servicio o administrativo se sustituye por un ambiente de fabricación orientado al producto, los rendimientos individuales y de grupo por lo general deben medirse más subjetivamente. Es más difícil identificar y medir los atributos del producto; por lo tanto, la definición de las variables de producto en la medición asociada es menos rigurosa. No es extraño que al medirse la calidad de la función de servicio a nivel organizacional se encuentren datos nominales u ordinales.

Para los términos que nos toca abordar debido a la inquietud latente nos referiremos a la forma en que se llega a la polémica de la productividad del trabajador, y con frecuencia se entiende mal, pero debe reconocerse su importancia vital. Las declaraciones siguientes se infieren de muchas opiniones en boga sobre la productividad del trabajador.

- La productividad del trabajador es la clave de la viabilidad económica y de la acumulación de los riqueza.
- La productividad del trabajador se mejora por medio de las inversiones del capital.

- La productividad del trabajador se eleva cuando la clase obrera trabaja más duro.
- La productividad del trabajador se eleva cuando la clase obrera trabaja mejor, no más duro.
- Los incrementos en la productividad del trabajador significan mayor velocidad en el trabajo y explotación de la mano de obra.
- Los incrementos en la productividad del trabajador son una determinante principal de la eliminación del trabajo y el desempleo.
- Los sindicatos de oponen a los incrementos en la productividad del trabajador.
- La productividad del trabajador se relaciona especialmente con la producción de mano de obra directa en los trabajos de fabricación.
- La productividad del trabajador depende de que éste ejecute su labor.
- La productividad del trabajador esta en función en las prácticas y políticas de la gerencia.
- La productividad del trabajador esta en función del salario.
- La productividad del trabajador esta en función del medio ambiente.
- La productividad del trabajador está en función de un sistema complejo de variables interrelacionadas: individuales, organizacionales y ambientales.

Estas declaraciones provocan una polémica acerca de la veracidad y aplicabilidad que depende del historial y la orientación de los individuos involucrados en la discusión y de la definición de cada uno de los términos. La única conclusión general que puede sacarse de numerosos artículos, disertaciones, decisiones gubernamentalmente, conferencias, estudios, y esfuerzos de investigación, es que apenas comenzamos a comprender cuán importante, y sin embargo complejo, es el tema de la productividad del trabajador.

La productividad nacional ha sido definida como el producto total en la relación con el insumo de la fuerza de trabajo. Para algunos propósitos esta definición es adecuada, pero a nivel de empresas la fuerza de trabajo debe

equilibrarse con los otros recursos productivos en una combinación que sea factible y redituable. A continuación daremos una definición general de la productividad de una empresas:

La productividad es un concepto sistemático, que se refiere a la conversión de insumos en productos en el sistema que se considere:

Este concepto dinámico puede definirse más específicamente como los productos relacionados con los cuatro principales insumos de recursos de la empresa.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{PRODUCTIVIDAD}}{\text{mano de obra} + \text{Capital} + \text{Energía.}}$$

La productividad así definida puede considerarse como la productividad total ; en cambio los productos relativos a sólo uno dos, o tres de los insumos son mediciones parciales de la productividad. El producto por hora de trabajo, toneladas embarcadas por empleado, clientes servidos por peso de nómina de pagos, unidades producidas por killovatio hora, y otras relaciones similares, son mediciones parciales de la productividad.

La productividad y las utilidades no son la misma cosa, aunque existe una relación muy estrecha entre ambas. En general, podemos decir que si la productividad se incrementa, las utilidades también aumentarán. Sin embargo es posible que uno de estos factores aumente mientras el otro disminuye.

La productividad creciente y las utilidades en descenso pueden reflejar una industria tecnológicamente avanzada en un mercado muy reducido. Muchas firmas electrónicas como por ejemplo producen más calculadoras con menos recursos, y sin embargo constatan que sus márgenes de utilidades disminuyen. La compañía debe contentarse con entender que sin las ganancias de productividad no tendrían una oportunidad para competir en ese mercado

La situación opuesta, esto es productividad en descenso y utilidades en ascenso, es muy peligrosa para la economía. Significa que los recursos no se utilizan bien y que las ineficiencias se transmiten a los consumidores. La empresa se adormece con una sensación de éxito.

Pero está contribuyendo a la inflación y se vuelve aún más vulnerable a la competencia extranjera o nacional.

La relación entre las utilidades y la productividad puede explicarse con una relación de utilidad en las ventas con los costos. Las ventas están contribuidas por una variedad de productos multiplicada por sus precios respectivos. De manera similar, los costos son el total de cada cantidad de insumos (fuerza de trabajo, capital,, materiales y energía) multiplicada por su costo de unidad respectiva (tasa de sueldo, costo por pie cuadrado, etc.). Entonces tenemos que:

$$\text{Ventas} = \frac{\text{Cantidades de productos x precios}}{\text{costos}} \\ \text{Cantidades de insumo X costos de unidad}$$

lo que es equivalente a:

$$\text{Ventas} = \frac{\text{Cantidades de Productos}}{\text{Costos}} \times \frac{\text{Precios}}{\text{Costos de unidad}} \\ \text{Cantidades de insumos}$$

La primera de las dos razones en el lado derecho es la productividad. Si los costos y los precios se mantienen constantes, esto quiere decir que dicha razón nos informa de cuán bien se usan los insumos para producir productos. A la segunda razón se le llama recuperación de precio y nos da la información de la gradualidad con que los precios del producto van al paso con los cambios en los costos por unidad del insumo.

Si una empresa comprara el rendimiento de un año con otro, los cambios en las utilidades pueden explicarse ya por un cambio en la productividad, por un cambio en la recuperación de precio, o por una combinación de ambas cosas. Si la recuperación de precio se mantiene constante, los cambios en las

utilizadas son una función directa en los cambios en la productividad, y lo contrario también es posible que pueda suceder. Sin embargo, en este contexto también puede verse un ligero cambio en cualquiera de las razones puede mas compensarse por un cambio relativamente mas grande en la otra.

La firma que mantiene todas sus utilidades mediante los incrementos de productividad tiene probabilidades de sobrevivir a largo plazo. La empresa que solo depende del aumento en los precios sólo sobrevivirá mientras su competencia se lo permita.

En la dimensión de calidad de la productividad, es necesario cumplir con varios requisitos; primero, debido a la naturaleza de la razón de productividad, deben medirse los insumos y los productos. Las organizaciones tienden a desarrollar mediciones para los productos con más facilidad que para los insumos. Se descubrieron muy pocos casos en los cuales se medían los insumos y había incluso menos casos en los cuales se media la dimensión de calidad de los insumos relacionándola subsecuentemente con los productos. Un segundo requisito es que deben medirse todos los factores tecnológicos, conductuales de grupo, y las variables económicas.

Para saber como se instala la medición de la productividad en una organización es necesario definir los procesos por los que pasa, que se resumen en la tabla que se presenta a continuación:

Resumen de procedimiento para implantar el proceso de Productividad

Secuencia de actividad	Actividad	Participantes	Tiempo estimado de actividad	Estimación del tiempo en periodo transcurrido.
1	Decisión de la alta gerencia para medir la productividad	Administración de la organización	1/2 día	1-2 semanas
2	Selección de coordinación del proyecto	Administración de la organización.	1/2 días	1-2 semanas
3	familianización con el sistema (función)	Coordinadores de proyecto	1-2 días	1 semana

4	Selección de participantes; división en grupos	Coordinadores del proyecto y alta gerencia	2-3 horas	2 días
5	Definición del sistema y establecimiento de fronteras	Coordinadores del proyecto en consulta con la alta gerencia	2 horas	1 día
6	Determinación de operaciones unitarias	Reunión del grupo B con los coordinadores del proyecto	4 horas	1 día
7	Generación de desviaciones; selección y clasificación de desviaciones	Reunión del grupo B con los coordinadores	3 horas	1 día
8	Finaliza la determinación de desviación clave de calidad	Coordinadores de proyecto y posiblemente un técnico	2 horas	1 día
9	Generación de mediciones de desviación clave calidad	Grupos A y B se reúnen con los coordinadores	3 horas	1 día
10	Recabar datos de entrada de tecnología y de sistema.	Grupo B; expertos individuales con coordinadores	2 horas	1 día
11	Editar mediciones - en indicadores y razones de productividad.	Coordinadores o analistas de proyecto	1 día	2 días
12	Clarificación de mediciones editadas y revisión cuando sea necesario	Reunión del grupo A con los coordinadores	3 horas	1 día
13	Colocación de las mediciones en formato de cuestionario	Coordinadores de proyecto	1 día	1 semana
14	Clasificación de mediciones de produc-	Reunión del grupo A con los	2 horas	1 día

	tividad al contestar el cuestionario	coordinadores		
15	Evaluación de los resultados del cuestionario y producción de razones de calidad-productividad.	Coordinadores de proyecto (y experto en razón de la productividad)	2-4 días	2-3 semanas

Pero llegamos al punto crucial, por el cuál se llevó a definir lo anterior. En la empresa pública la evaluación es un elemento novedoso y una función reciente de la administración pública. Constituye una tarea de análisis de diversos tipos de información, que contienen los logros de los programas.

En los últimos años, se han venido afinando su metodología y procedimientos para convertirla en una instancia efectiva para mejorar la gestión interna y para retroalimentar la etapa de planeación en la empresa pública.

El propósito básico es brindar una visión global del desempeño de la actividad de las empresas, conforme a su congruencia con los objetivos nacionales, su consistencia interna y su compatibilidad con otros programas; a su eficacia para alcanzar las metas previstas y sus efectos; y su eficiencia en el manejo de los recursos, la organización de la actividad y la integración y ritmo de cada una de las fases de planeación.

La función de evaluación de la empresa pública lo comparten, en el poder ejecutivo, las dependencias globalizadoras y los coordinadores del sector; la SCGF tiene campo mayor de atribuciones en la materia.

El lo general la eficiencia en las empresas públicas, lo que este término podría verse observado como una situación eminentemente cuantificable, y es propio de la economía de mercado e implica un criterio de rentabilidad clásica para decidir precios e inversiones, por tal motivo resulta inadecuado evaluar a las empresas públicas en función exclusiva de ese concepto, ya que no son un análisis costo-beneficio, ni las funciones incrementalistas de utilidades, las que orientan los objetivos y las misiones confiadas a ellas, los objetivos han de cumplirse satisfaciendo en virtud de la ideología inmersa en fundamentos tales como son de eficacia social, eficacia económica y eficacia funcional.

La eficacia social, se refiere a las necesidades de la colectividad que el sistema económico social considera prioritarias. Son, por lo tanto, no solo demandas que el Estado requiere satisfacer en virtud de la ideología inmersa en sus fundamentos, sino condiciones necesarias para sostener su equilibrio y

la correlación de las ciencias sociales. Implica opciones sociales y se relaciona con el modelo de beneficio- costo social, predefinido más allá del sistema de precios de mercado. La eficacia social, implica un criterio de evaluación de las consecuencias en la sociedad, provocadas por la actividad de la empresa.

La eficacia económica está íntimamente relacionada con la eficacia social, pero sus criterios de evaluación se definen en términos de política económica; todo ello, referido desde la óptica de la empresa pública. Así será influida por la orientación de la política de empleo; la progresividad y proporcionalidad de la política fiscal; corrección de distorsiones de mercado; las "externalizaciones" de la economía pública; los niveles y tipos de endeudamiento, etc; lo anterior implica que no entendemos como propósito de la política económica la simple maximización del producto nacional, sino los fines y medios para influir sobre él. Como se ha hecho notar, los términos de eficacia social y eficacia económica, están insertos en el entorno económico de la empresa pública; existen intenciones precisas de interacción sobre dicho entorno y ello se expresa en los objetivos explícitos e implícitos de la entidad.

La eficacia funcional de la empresa pública, la pertinencia en la toma de decisiones merecerá determinadas calificaciones de eficacia funcional, implicando la calidad de la gestión, la capacidad gerencial, la eventual certeza de la función directriz. Compone el complejo sistema de la organización; la planeación, la estructuración, la dirección y el control desde la perspectiva endógena. lo que se multiplica en forma matricial en cada una de las áreas funcionales. La auditoría administrativa es el instrumento propio y adecuado para evaluar la eficacia funcional.

Por otra parte, ya que la dirección es la función por autonomía de la gestión y considerando ésta como una cadena de decisiones fundamentadas en un sistema de información, la auditoría operacional, dada la naturaleza, resulta ser el método más completo para someter estas decisiones a comprobaciones a posteriori de eficacia.

No obstante, faltan todavía muchos elementos, tanto informativos como de juicio para hacer factible que la evaluación sea representativa de la magnitud de los fenómenos y útil para los fines de planeación

4.4 - Planes y programas encaminados a promover la Productividad en México.

Uno de los intentos para elevar la productividad en los trabajadores es el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANECP) firmado el 25 de Mayo de 1992 que pretende ser el consenso nacional sobre la productividad y en realidad es una perspectiva gubernamental y patronal

sobre el tema. En su envoltura, por su lenguaje aparentemente moderno, es un resumen de los comportamientos que se requieren, teóricamente, en el nivel de la ciudadanía más general y también el nivel de las relaciones laborales más concretas. Es el modelo de lo que se supone deben de hacer patrones y trabajadores en general para acceder a nuevas formas de relación.

El Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad (ANEPC) ofrece las grandes líneas para que a nivel de empresa se adopten medidas específicas o que suscriban convenios particulares para que tendientes a la elevación de la productividad y calidad, en una de las seis líneas generales de acción el ANEPC contempla que los beneficios de esta elevación comprenden a los consumidores (mejores productos, mejor calidad): es decir, que el excedente resultante de la productividad y calidad se distribuya entre los empresarios y los trabajadores.

Para la puesta en operación del ANEPC, es necesario cumplir ciertos requisitos, entre ellos estimular la cooperación de los factores productivos a nivel de empresa. El presente documento tiene por objeto apoyar la instrumentación de dichos bonos de productividad y calidad a nivel de la empresa, como mecanismo para inducir a los factores de la producción a trabajar más intensamente en la elevación de la competitividad de la planta productiva nacional y por ellos fortalecer el nivel de vida de los trabajadores.

El aumento de la productividad y la calidad se conceptualiza como la elevación de la relación entre los bienes y/ o servicios producidos en la empresa por unidad de insumos, sin que esto implique mayores desperdicios o defectos en los productos elaborados. Es importante señalar que esto no es necesariamente implica trabajar más sino trabajar mejor, apoyándose en una mayor inversión, capacitación y nuevas tecnologías por parte de la empresa. En el contexto de dicho documento la elevación de la productividad y la calidad se define como el aumento a través del tiempo en la cantidad de bienes o servicios, según el tipo de actividad de la empresa o unidad productiva por cada trabajador empleado, manteniendo estable, o reduciendo, los desperdicios, defectos o necesidad de trabajos.

Tenemos un nuevo intento de lograr recuperar el terreno perdido dentro de nuestra economía, y en el ámbito laboral y ajustarnos a los nuevos lineamientos que marca el México de hoy. En este espacio hablaremos del Colegio Nacional de Licenciados en Administración (CONLA), quien uniéndose a los esfuerzos para lograr la productividad, desarrolla el PROYECTO INTEGRAL DE PRODUCTIVIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD que presenta un marco real de nuestro país. Diagnóstico de la situación actual. Como todos sabemos, bajo el escenario macroeconómico actual, las organizaciones, públicas y privadas enfrentan dificultades de liquidez, mercado y costos. La devaluación del peso, el ascenso de las tasas de interés

y el incremento en los costos financieros de producción de bienes y servicios, colocan a todos los sectores productivos en circunstancias graves.

Algunas de las principales limitantes actuales para lograr la recuperación microeconómica de las organizaciones son las siguientes:

- Insuficiente apoyo financiero.
- Insuficiente e inadecuada asistencia técnica.
- Crisis microeconómica interna.
- Limitado acceso al crédito de fomento.
- Escasez de apoyos diferenciales.
- Necesidad de readequaciones fiscales por rama y tamaño de empresa.
- Ausencia de apoyos operativos y procedimientos concretos para implantar los mecanismos e instrumentos adecuados de productividad, calidad total y planes de mejora continua.
- Ausencia de un marco de referencia técnica de las necesidades administrativas internas, basado en estadísticas de encuestas y diagnóstico reales obtenidos de las organizaciones.
- Flexibilidad y positividad de las estructuras laborales actuales.
- Falta de competitividad en las organizaciones.
- Deficiencia en la actualización en herramientas científicas y tecnológicas y falta de apoyo gerencial para integrarlas.
- Desconocimiento de la integración de equipos para un "querer-querer": ser y hacer mejor que otros.
- Aumento de prácticas desleales de comercio.
- Insuficiente vinculación en el mercado de capacitación inadecuada metodología para la detección de necesidades en este campo. (DNC).
- Falta de adecuación de las tecnologías importantes a la realidad de México.
- Baja articulación en los sistemas de proveduría gubernamentales.
- Cierta nivel de resistencia directiva para conocer a detalle y aceptar las fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora interna de las organizaciones (Planeación Estratégica), pensando que se ven amenazados las posiciones, valores e intereses actuales y que la asistencia técnica externa es un lujo o que es innecesaria en el momento actual.

- Bajo nivel e inadecuada difusión y capacitación sobre la cultura de la productividad integral que ocasiona una una distorsión de su concepto, entendiéndose ésta, en la mayoría de los casos como un coeficiente de rendimiento, una variable de rentabilidad, una variable de ventaja competitiva, y por lo tanto considera al factor humano como un insumo laboral. Esta situación no permite que las organizaciones tomen conciencia de que los esfuerzos indispensables para elevar la productividad, dependen precisamente del grado de satisfacción que alcancen los trabajadores en su papel de consumidores, y éste como sabemos dependerá siempre del nivel de

ingresos, sobre todo si participan en forma transparente y equitativa de los beneficios logrados.

Ante la dificultad, sino imposibilidad, de que las organizaciones incidan directamente en el control de las variables macroeconómicas que no les son favorables, y haciendo a un lado la ilusión de que se den avances milagrosos en un plazo inmediato y a un corto plazo, se plantea la posibilidad y conveniencia de reorientar, al menos temporalmente, la misión de las organizaciones hacia la visión y aceptación de su propia realidad interna. En la mayor parte de los casos siempre será posible, (y deseable) , mejorar en aspectos tales como la técnica administrativa, la eficiencia, los niveles de productividad, el desempeño individual y por ende su resultante, una mayor competitividad o sea éxito económico sin sobresaltos sociales, para alcanzar una supervivencia digna y rentable, cumpliendo una misión económica y social que proteja tanto las fuentes de empleo y de consumo, así como las metas propias de las organizaciones.

Este genero de consideraciones debe implicar no sólo cambios en nuestro pensamiento, conducción y desempeño en las organizaciones, sino que van mas allá de los estilos de liderazgo actuales, y requiere de una evolución hacia una nueva cultura organizacional basada en la revolución y globalización del conocimiento, especialmente en el campo de informática en la que los informes históricos de resultado tienden a medir solamente los efectos cuantitativos, más no las causas cuantitativas. Una parte de nuestra manera de tomar decisiones cuantitativas debería ser la aplicación de herramientas tecnológicas de métrica administrativa basada en conocimientos, los cuales han sido diseñadas para facilitar y simplificar a directivos y consultores, la evaluación interna, para iniciar el ciclo estratégico de implantación de programas de mejora continua.

En respuesta a lo anterior, el Colegio de Licenciados en Administración, presenta este modelo de Proyecto Integral de Productividad para la Competitividad, que comprende ocho puntos básicos que deberán llevar a cabo los directivos con todo su personal, para iniciar, implementar y llevar seguimiento de un proceso de mejora interna. Este modelo es ajustable de acuerdo al tipo y tamaño de la organización de que se trate, (micro, pequeña o mediana, industrial, comercial o de servicio, pública, privada o social), haciendo en ellas "proyectos a la medida". y son planeadas, coordinadas e implementadas por profesionales multidisciplinares expertos en cada uno de los temas , siendo el perfil ideal, consultores facilitadores que hayan cursado la licenciatura o posgrado en Administración y estén debidamente certificados por el CONLA.

PROYECTO INTEGRAL DE PRODUCTIVIDAD PARA LA COMPETITIVIDAD. OBJETIVO :

Fortalecer la integración de los directivos, empleados y trabajadores, mejorando los procesos de operación, administración y servicios, mediante la inducción de la nueva cultura organizacional con acciones de capacitación y asistencia técnica de alta calidad, para elevar la microeficiencia productiva y competitividad y así lograr la recuperación económica, elevando la calidad de vida de todas las partes interesadas.

1-. Planeación Estratégica viva.

Después de una exposición para iniciar una planeación para iniciar una planeación estratégica personal y la presentación de las bases de la planeación y administración estratégica institucional, en coordinación con los directivos y trabajadores clave, se analizan los aspectos clave, se analizan los aspectos macro y micro económicos del entorno, las fuerzas y debilidades y las amenazas y oportunidades de la organización, para poder establecer la misión, los objetivos y los planes de trabajo, e iniciar los proyectos de mejora, encaminados a la calidad total.

2 - . Diagnóstico integral a través de software " ADMOLOGIC"

Con modernas técnicas y aplicando el más novedoso software de la actualidad, se realiza una revisión integral a través de cuestionarios especializados que contestan los directivos de las organizaciones , hasta sobre 700 aspectos internos, los cuales son verificados en el área física con la ayuda de la computadora, y de análisis interdisciplinario de consultores expertos, se obtiene el nivel real de la administración, las prioridades, las desviaciones, se proyectan gráficas de resultados y se presentan las conclusiones y recomendaciones con respecto a las áreas de Dirección, Producción,

Finanzas, Personal, Recursos Materiales, Almacenes e Informática.

Este software permite implantar, utilizar y desarrollar métodos y técnicas de evaluación cuantitativas, que reflejen en forma objetiva y ética, a nivel real de la administración y operación de las organizaciones, revisándose en forma integral su realidad contra sus posibilidades en términos de productividad, efectividad, calidad y excelencia administrativa.

3-. Indicadores de Productividad por área. Software " Global 10000".

Con un modelo en forma de software para la medición de la productividad, se representan los cambios en el tiempo de variables de productividad interna a nivel de toda la organización, así como la contribución de cada una de las áreas que integran, ya sea como éstas integran, ya sea como incluyan

aspectos cuantitativos o cualitativos orientados a la mejora continua. Con ellos se crearán los propios puntos de partida en la primera medición que se realice con sus 180 variables, en cualquier espacio de tiempos que incluya dos períodos a comparar, siendo la misión alcanzar la duplicación de la actual productividad en el menor tiempo posible, para relacionarse posteriormente con los incentivos, ingresos indirectos o bonos a la productividad.

4 - Proceso de mejoramiento continuo.

En un curso de capacitación elaborado por Nacional Financiera y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, un facilitador acreditado presenta en 5 paquetes con enfoque sistemático estructurados en 17 módulos, exposiciones teórico- prácticas que tiene el objetivo de que los directivos de las instituciones implanten con todo el equipo directivo y con todo el personal, procesos de mejora continua, para lograr la productividad y competitividad que se requieren.

Los puntos básicos que se tratan en éste curso son:

Paquete 1. Hacia el mejoramiento continuo.

El proceso de mejoramiento continuo (5 casos), análisis de la empresa- ubicando su situación - , los roles del dirigente y compromisos del personal de mejora continua (PCM).

Paquete 2. Planeación del proceso de mejoramiento continuo.

Integración del equipo guía, cómo trazar el camino hacia la mejora y grupos de mejora, recomendaciones para su éxito.

Paquete 3. El mejoramiento continuo en acción.

El inicio de la ruta del mejoramiento continuo, la identificación de las acciones de mejora de implantación de las acciones de mejora, la estandarización y el mantenimiento de acciones exitosas.

Paquete 4 El impacto del PMC en los estados financieros.

Revisión de acciones del proceso de mejoramiento continuo, el impacto de las acciones de mejoramiento de los estados financieros y mantenimiento de PCM y búsqueda de nuevos proyectos.

Paquete 5 - Motivación del equipo del PCM.

Actitudes necesarias para el mejoramiento continuo, condiciones y valores para la participación de las personas y el rol de liderazgo en el mejoramiento continuo. Indicadores de evaluación al desempeño Software " Productibono ". En coordinación con los directivos y el personal y con la ayuda de un software especializado, se determinan los indicadores de productividad micro y macro en cada una de las áreas y se proporcionan las características y formatos necesarios para evaluación del desempeño individual, de todos los empleados de la organización, a través de 5 módulos ; evaluación de habilidades (disponibilidad, confiabilidad, responsabilidad, necesidad de supervisión, trabajo en equipo, iniciativa, comunicación efectiva, seguridad, asistencia y puntualidad); aspectos o tareas sobresalientes, áreas de interés profesional y aspectos o tareas personales a mejorar.

Este software permite análisis previos de las repercusiones en múltiples opciones de ponderación de cada módulo, calificación al desempeño individual y costos totales, produce una pre-nómina que determina el monto a pagarse en efectivo o a través de prestaciones de previsión social a cada uno de los empleados, una vez que hayan sido definidas las políticas y el plan general de productividad que se firma en convenio por parte de los trabajadores y de directivos, en la Comisión Mixta de Productividad.

6 - . Análisis y adecuación de puestos Software "Administración de Personal" . Con el propósito de ubicar al hombre adecuado en el puesto adecuado, por medio de cuestionarios al personal se analizan con el apoyo del software, las potencialidades y características generales y específicas de cada persona y cada puesto, se elaboran los requerimientos y la descripción genérica y analítica del puesto, y las habilidades, actitudes, responsabilidades y grados de riesgo y adecuación de quién lo debe de ocupar, con diferentes reportes a los máximos niveles de la organización, en los que se incluye procesamiento de prueba de "Cleaver", aptitudes, actitudes IQ (coeficiente Intelectual), niveles de adecuación, etc.

7- Análisis del Clima laboral.

Con cuestionarios pre-elaborados se realiza una encuesta entre el 100% de los trabajadores, para conocer: actitudes y preferencias ante la organización, sus directivos y compañeros; percepciones y prestaciones en general, actitudes y aptitud ante el trabajo: comunicación dentro de la empresa; clima laboral que se genera. En éste estudio se presentan conclusiones y recomendaciones para la mejora de estos aspectos.

8 - Implementación de procesos de mejora continua, hacia la calidad total.

Con asesoría y consultoría especializada se lleva a cabo la preparación de los directivos y trabajadores en equipos de mejora y control, se les ayuda en la recolección de información, realización, implementación seguimiento de los rediseños estructurales y de procesos para la estandarización. Se monitorea a los equipos de mejora con los que se determina el campo hacia la excelencia, definiendo los proyectos y estableciendo las herramientas adecuadas para su implantación y control.

Se considera con estos puntos anteriormente señalados, están justo en los momentos en los que vivimos para que las organizaciones del país inciden en el cambio de estructuras a la flexibilidad que les permita afrontar la crisis actual y competir adecuada ente ante los retos que exige la globalización de los mercados y de las economías. Otro acierto del Colegio Nacional de Licenciados en Administración, es sobre el mismo trabajo del proyecto para impulsar la productividad de las empresas, es el denominado Productividad y Bonos de desempeño el cuál lo propone el Lic. José Luis Pliego Garduño , del cuál obtuvimos la siguiente información: Desde hace mucho tiempo, en la época de Taylor, padre de la Administración, se habla que es necesario elevar la productividad de las empresas e instituciones para conseguir más y mejores beneficios para quienes trabajan en ellas.

La Administración técnica científica de coordinación social, cuyo objetivo es la productividad, ha trabajado con la idea de hacer más con menos, sobre en épocas de crisis.

Desde los inicios del pacto de Solidaridad en México, se ha buscado que trabajadores y patrones lleguen a lograr altos índices de productividad para mejorar la calidad de vida de sus integrantes, pero hasta este momento no se ha visto coronados los esfuerzos relativos a ello, en cambio hemos visto disminuído el poder adquisitivo de nuestra moneda y de nuestros sueldos y salarios de trabajadores y empleados, así como las utilidades de los accionistas.

Las instituciones públicas también han hecho grandes esfuerzos por mejorar la posición de servidores, buscando afanosamente estrategias que les permitan proporcionar mejores servicios, a través de simplificaciones administrativas que eficienten la labor del gobierno nacional y sus dependencias, mismas que no han logrado sus objetivos plenamente, ni su razón de ser.

El Consejo Directivo del Colegio Nacional de Licenciados en Administración preocupados por las necesidades del país y sus integrantes, ha trabajado en diferentes sistemas para lograr la integración, participación, evaluación y

rendimiento de las empresas, instituciones y trabajadores a través del establecimiento de marcos de referencia y herramientas de medición que permitan adoptar procedimientos que garanticen la elevación de la productividad con beneficios compartidos, en función de la actividad que se desarrolla en todas las áreas de la organización, esto es la métrica administrativa.

Con la medición de la productividad es indispensable, como fue expuesto en el Acuerdo de la Elevación de la Productividad y la Calidad, establecer sistemas de evaluación al desempeño del personal, para que en forma justa y equitativa y en base al esfuerzo personal, del área de trabajo y de todos los integrantes del organismo en su conjunto, se otorguen bonos de actuación o productividad en correlación con los beneficios que se obtengan.

Una medición de la productividad, así como el otorgamiento de bonos de actuación permite adentrarse en el conocimiento de la situación de la empresa, tener un conocimiento más preciso sobre los sistemas de administración, producción y comercialización, conocer los costos y gastos, así como la detección de las necesidades de capacitación y adiestramiento.

Lo que debe proseguir con la determinación de indicadores y el otorgamiento de bonos, es coadyuvar a que las empresas y las instituciones de gobierno humanicen el trabajo, en el sentido de valorar la participación de todos los procesos productivos y en la consecución de los fines para los que fue creada, con el propósito de lograr con ello la satisfacción plena de sus integrantes.

La productividad integral, como lo hemos denominado en el CONLA, esta enfocada a generar la integración, coparticipación y voluntad de hacer mejor por satisfacción de lo realizado; así como el de incrementar las posibilidades de mejorar las condiciones de trabajo, elevar la formación profesional y personal de quienes laboran en ella y logran la misión y los objetivos con eficiencia, eficacia y economía.

Otros objetivos a lograr en la medición de la productividad y el otorgamiento de bonos de actuación por el desempeño personal, son el mejorar la competitividad, ampliar las oportunidades de empleo, garantizar la obtención de ingresos, obtener el mayor rendimiento de los recursos, comprometer los factores productivos y desarrollar los patrones tecnológicos y organizativos, que permitan el aprovechamiento óptimo del potencial humano.

En el CONLA se ha diseñado los sistemas de cómputo: uno que ayuda a establecer las bases para la medición de la productividad integral de las empresas e instituciones que involucra a todas las áreas funcionales, ponderando el manejo de las diversas variables para establecer índices que repercuten en la eficiencia operativa y administrativa del organismo, ya sea

industrial, comercial, o de servicio, público o privado o social, micro pequeño, mediano, grande; y el otro para evaluar el desempeño personal para su optimización y determinación de los bonos de productividad de acuerdo a lo que han generado

Las áreas que se revisan en los organismos para la medición y determinación de la productividad son: Dirección,

Organización, Producción, Mercadotécnica y Ventas, Compras, Finanzas, Recursos Humanos, Recursos Materiales,

Almacenes, Activos fijos o Informática, y son ajustables de acuerdo al tipo de empresas o institución de que se trate.

Con este modelo, cada organización creará su propio punto de partida en la medición que se realice de la evolución de sus 180 variables, en cualquier espacio de tiempo que incluya dos períodos a comparar. Se establecen mediciones ponderadas y pesos específicos que permiten conocer su nivel actual, contra un nivel óptimo (1000 puntos) y se llevan a cabo en acciones que mejora en aquellos que se encuentran en estado crítico; siendo su misión alcanzar la duplicación de la actual productividad en el menor tiempo posible, para relacionarse posteriormente con los incentivos, ingresos indirectos o bonos a la productividad.

Una vez establecidos los indicadores de productividad integral, se procede a realizar la evaluación del desempeño del personal en coordinación con los directivos y el personal, con la ayuda de un "software" especializado que proporciona las características y formatos necesarios para la revisión de la actualización individual de cada uno de los empleados.

La evaluación al desempeño personal en coordinación con los directivos y el personal, con la ayuda de un "software" especializado que proporciona las características y formatos necesarios para la revisión de la actuación individual de cada uno de los empleados. La evaluación al desempeño personal se lleva a cabo a través de 5 módulos.

Módulo 1. Evaluación del desempeño.

A) Disponibilidad: a cumplir con los resultados convenidos independientemente del tiempo y el esfuerzo.

B) Confiabilidad: grado de certidumbre y seguridad sobre la veracidad y exactitud de los resultados y el cumplimiento de los resultados y cumplimiento del trabajo realizado.

C) Responsabilidad: evalúa la respuesta del personal en la oportunidad y calidad del cumplimiento de compromisos para el desarrollo de las tareas asignadas.

- D) Necesidad de supervisión: se evalúa cuando es necesario revisar los trabajos y dar seguimiento a los compromisos controlados o delegados.
- E) Trabajo en equipo: evalúa la actitud del individuo dentro de grupos de trabajo para alcanzar objetivos comunes, el grado de compromiso del empleado con el grupo y el grado de cooperación y apoyo que brinda el grupo en tareas fuera de la competencia.
- F) Iniciativa: evalúa la disposición y habilidad de actuar del individuo bajo su propia responsabilidad, contribuyendo a al mejoramiento y/o introducción de nuevas ideas y acciones dentro de la dinámica de trabajo.
- G) Comunicación efectiva: la capacidad de transmitir lógica, clara, precisa y oportunamente, la información inherente a las actividades y responsabilidades encomendadas.
- H) Seguridad: procuración de la seguridad individual y colectiva, utilización adecuada y cuidadosa de equipos, materiales, productos, instalaciones y su mantenimiento, además de la limpieza adecuada y el orden del personal y de su lugar de trabajo.
- I) Asistencia y Puntualidad: evalúa constantemente en el cumplimiento del horario de trabajo convenido.

Módulo II. Objetivos a lograr en el período.

Los objetivos emanan de los planes, programas y presupuestos anuales, que se conjugan con los indicadores de productividad para cada área, por lo que se deben establecer metas a corto plazo (1 a 3 meses).

Una vez que se dan a conocer los empleados, el objetivo, los planes, los indicadores macro y micro de productividad y la evaluación al desempeño, deberán establecer los programas de trabajo individual, en el que se especificarán los objetivos, metas, actividades, tiempo y recursos necesarios para llevarlos a cabo.

Módulo III . Aspectos o tareas sobresalientes del desempeño.

Tiene como finalidad conocer las habilidades destacadas del personal a fin de identificar las capacidades disponibles en la empresa .Para esto, habrá que hacer referencia a las actividades o tareas que el empleado realiza destacadamente en términos de calidad, eficiencia, eficacia y economía.

Módulo IV. Areas de interés profesional del empleado.

Tiene como propósito conocer las coincidencias entre las actividades desarrolladas del empleado con el interés profesional o técnico.

Módulo V. Aspectos o tareas personales a mejorar.

Los dos primeros módulos están diseñados para ofrecer una evaluación cuantitativa sobre el desempeño del trabajador, y con los otros tres están

enfocados a determinar cualitativamente la potencialidad y aspectos a optimizar en el trabajador.

Habilidades y objetivos (I y II) ofrecen resultados cuantificados y se les asigna una calificación a cada uno. De estos dos módulos deberán desprenderse y definirse los aspectos a mejorar en el desempeño del trabajador, o bien para mejorar alguno de los factores evaluados.

Los empleados que pueden ser acreedores del estímulo económico deberán obtener cuando menos una calificación aprobatoria en los módulos I y II.

De acuerdo a las calificación obtenida en estos dos módulos y su integración con el o los indicadores de productividad determinados por cada área y/ o persona, se determina la evaluación global del empleado y de acuerdo a su calificación y a los indicadores macrodeterminados de la organización, se establece y paga monto del estímulo.

Del módulo III se deberá desprender la orientación del trabajador hacia la realización de las tareas que efectúa en forma sobresaliente.

De los módulos IV y V se derivan las necesidades de capacitación y desarrollo profesional para el empleado y la reasignación o reorientación de la participación en actividades que le permitan ser más productivo.

Con el "software" denominado "PRODUCTIBONO" , de exclusividad en el Colegio Nacional de Licenciados en Administración, se produce una prenomina que permite visualizar las cantidades específicas del incentivo a entregar a cada empleado por su contribución a la productividad íntegra.

El directivo, en coordinación con los empleados, podrá establecer pesos específicos a cada uno de los renglones de los indicadores de productividad, así como a los cinco módulos de la evaluación al desempeño personal, para proyectar las posibilidades de incremento tanto en la productividad global como en la redistribución personal, que puede ser establecida en base a menú de prestaciones de previsión social que se pacta en convenio de productividad, junto con las políticas y el plan general de la organización.

Otro de los planes encaminados para el fomento de la productividad, es el Plan Nacional de Desarrollo 1995- 2000.

Por ser uno de los documentos más importantes , ya que ofrece los lineamientos a seguir durante este sexenio se presentan los que se consideran los más importantes para la utilidad de nuestro tema.

El objetivo fundamental del PND, es lograr un crecimiento económico vigoroso y sustentable, que fortalezca la soberanía y redunde en bienestar social. Es condición esencial e indispensable.

Las mayor urgencia proviene de la necesidad de crear los empleos que demanda la población económicamente activa y su crecimiento cercano al 3%. El desafío no es sólo reducir el desempleo, sino mejorar la calidad de empleo.

Para ello el PIB debe crecer casi 5% anual. Si se quiere abatir los rezagos hay que alcanzar una cifra más elevada. Ello requiere inversión. Se promoverán políticas generales sectoriales, así como condiciones de certidumbre y estabilidad, que estimulan la nacional y la extranjera. Hace falta ahorro interno, preferiblemente complementado por el externo. La inversión total debe exceder de 24% del PIB. Para que el ahorro externo sea un sano complemento y no sea un sustituto nacional, precisa que éste aumente significativamente: que se incremente progresivamente para que a finales de siglo equivalga a por lo menos el 22% del PIB. El crecimiento también depende de la eficiencia: el aumento de la productividad y la eficiencia recibirán la mayor atención.

Es fundamental que el crecimiento tenga el mayor efecto posible en la generación de empleos productivos. Se promoverá que el mercado total estimule al máximo la utilización de la mano de obra. Debe ser sustentable, permanente y evitar la aparición de crisis recurrentes, así como crisis recurrentes, como tener bases financieras vigorosas y estables.

La Estrategia General para el Crecimiento.

Para crear los empleos bien remunerados que la población requiere, la economía debe crecer a tasas elevadas e inducir una manera de crecimiento que favorezca la absorción de mano de obra. El Plan propone una estrategia que evita la recurrencia de la crisis.

La expansión de la capacidad productiva puede alcanzarse sólo por dos vías: incrementando mediante la inversión, los factores de la producción y elevando la productividad. En relación con la última, el régimen tributario y el marco regulatorio han de desempeñar un papel fundamental. La estrategia pondrá especial cuidado en asegurar al abatimiento permanente de la inflación. El impulso o la inversión comprenderá lo mismo la inversión en capital físico que la elevación de la calidad de la fuerza de trabajo.

Se evita la dependencia del ahorro externo, lo que equivale a proponer que el saldo de la cuenta corriente sea sostenible en el largo plazo. El ahorro externo abre oportunidades para promover una tasa de crecimiento de la economía más elevada y un mayor volumen de empleo. Su uso prudente requiere que se destine principalmente a la ampliación de la planta productiva y la oferta de productos comerciales. Con la maduración de los proyectos de inversión crecerá la capacidad de pago de la economía. En las últimas décadas, nuestro crecimiento se apoya en una expansión del capital, mientras que la productividad conjunta de los factores de la producción a contribuido en

una proporción modesta. Es imperativo fomentar el aumento de la eficiencia en todos los ámbitos, promover la adquisición, difusión y generación de tecnología y, al mismo tiempo, orientar la inversión hacia aquellos sectores donde el efecto sobre la producción es más que proporcional al incremento en los factores. En muchos países, lo último ha sido el factor determinante para contar con tasas de crecimiento más elevadas. El PND propone eliminar distorsiones que limitan la eficiencia en diversos sectores clave. Destaca la reducción de la brecha entre costo del empleo y remuneración real al trabajador, el abatimiento de costos de transacción en el mercado laboral, la promoción de eficiencia en los mercados que producen insumos complementarios al trabajo, y la desregulación en beneficio, sobre todo, de pequeñas empresas. La conformación de incentivos apropiados facilitará el acceso de la fuerza de trabajo al mercado formal.

El desarrollo de México exige una activa participación en el ámbito internacional. Aseguraremos que la competencia se dé sobre una base justa. Ampliar la capacidad productiva a través de la promoción del ahorro, la inversión y la eficiencia, permitirá mantener un equilibrio adecuado. Gracias a esto no será necesario recurrir en forma permanente a montos elevados de financiamiento externo, que en el largo plazo, no son sostenibles. En el corto plazo, la recuperación estará apoyada, principalmente, en el dinamismo del sector de bienes y servicios comerciables internacionalmente. Una vez superada la crisis, el crecimiento de las exportaciones y de la inversión continuará siendo el pilar. El consumo habrá de incrementarse conforme se afiance el crecimiento del ingreso y del empleo, de modo que el mayor consumo sea congruente con volúmenes mayores de ahorro interno. Podrá registrarse una expansión de la demanda agregada que en todo momento sea proporcional con la ampliación de la capacidad productiva de la economía.

La estrategia de crecimiento estará incompleta si no se propusiera desplegar programas integrales y coherentes para el impulso de ciertos sectores que, por sus características y por sus consecuencias sobre el empleo y el combate a la pobreza, merecen atención especial.

Lineas de Estrategia.

- A) Hacer el ahorro interno la base fundamental del financiamiento.
- B) Establecer condiciones que propicien la estabilidad y la certidumbre.
- C) Promover el uso eficiente de los recursos.
- D) Política ambiental.
- E) Políticas sectoriales pertinentes.

A) El ahorro interno. base primordial del crecimiento.

El desafío es promover su recuperación y fortalecimiento para convertirlo en la fuente primordial de financiamiento. Para que el ahorro externo desempeñe su función complementaria, es necesario orientarlo a financiar una mayor inversión global en el país, no a desplazar la inversión financiada con recursos internos. Fortalecer el ahorro interno significa fortalecer la suma del ahorro público y del ahorro privado. El gobierno debe tomar en cuenta el impacto de sus acciones no solo sobre su propio ahorro, sino sobre el total del país. La captación de ingresos públicos debe estimular, no destruir, los incentivos al ahorro privado. El urgente una reforma tributaria orientada a fortalecer el ahorro privado, sin descuidar la consolidación del público; se trata de adoptar un sistema que fomente el ahorro familiar y la reinversión de utilidades en las empresas. Los recursos que administra el gobierno son de la sociedad. Deben de establecerse las reglas y sanciones necesarias para evitar desviaciones y malversaciones de fondos.

1 - . Una reforma fiscal para el ahorro y la inversión privada.

El sistema tributario debe orientarse a estimular la actividad productiva, la inversión y el ahorro . Al diseñar los impuestos debe tomarse en cuenta su efecto sobre el ahorro público y privado.

- El sistema debe premiar es esfuerzo productivo.. El esencial lograr un equilibrio adecuado entre los impuestos que gravan al consumo y los que gravan la renta.
- El impuesto sobre la renta de la empresas debe promover, la mejor manera, la reinversión de las utilidades.Se buscará ampliar las deducciones que signifiquen mayor inversión productiva.
- En las personas. se buscará que dediquen una proporción más grande de su ingreso al ahorro, particular el de largo plazo.
- Se promoverá un mayor progresividad en personas físicas. Se requiere contar con una base gravable amplia y eliminar las exenciones injustificables, además de avanzar en la generalidad, seguridad, igualdad y simplificación.

El sector financiero debe generar fuentes de ahorro. sobre todo en sectores que no han sido incorporados adecuadamente. La diversificación de los riesgos y su correcta asignación constituye una oportunidad para crear instrumentos de ahorro- inversión. Precisa avanzar en el fortalecimiento de la supervisión y la vigilancia.

El Programa Nacional de Financiamiento del Desarrollo incluirá: modernizar y fortalecer la regulación; propiciar mayor diversidad de instrumentos en condiciones atractivas de plazo y rendimiento; promover una asignación más eficiente mediante el fomento de mayor competencia; mayor acceso de la

población, alentar la capitalización con capitales internos y externos y, fortalecer el marco jurídico para la solución justa y expedita de controversias y conflictos.

3 - Ahorro y seguridad social.

Es casi la falta de vinculación entre cuotas pagadas y beneficios individuales, lo que fomenta la evasión y discrimina a amplios grupos de trabajadores, todo ello contra el ahorro. El ahorro personal y familiar recibiría gran estímulo si todas las contribuciones para el retiro y la vivienda fuesen individualizadas y acumuladas en cuentas personales que pagasen rendimientos reales rendimientos reales atractivos. El PND propone que las contribuciones tomen esta característica, bajo el principio de que todo cambio debe ser en beneficio del trabajador.

4 - Ahorro Público.

Habría de destinarse prioritariamente al financiamiento de la inversión en infraestructura, de modo que se apoye la expansión de la capacidad instalada y la creación de empleo. Lejos de desplazar a la inversión privada, debe servir de su aliciente y soporte. Se privilegiará la inversión en infraestructura física, en la dotación eficiente y oportuna de los insumos de uso generalizado, en la capacitación de la mano de obra y en la preparación de los recursos humanos que demanda el desarrollo del país.

5 - Inversión y ahorro externo.

México requiere el uso complementario del ahorro externo, el cuál debe dirigirse a la inversión productiva más que la obtención de altos rendimientos a corto plazo. El país cuenta con la dotación de capital que, en relación con su mano de obra, es inferior a los países más avanzados.

En consecuencia, la rentabilidad del capital tiende a ser superior. Por ello es natural que el capital fluya hacia aquí. Es congruente con la etapa de desarrollo en que nos encontramos y es probable que en los próximos años continuemos con un saldo superavitario en la cuenta de capitales. La contrapartida debe ser un déficit en la cuenta corriente o un proceso de acumulación de reservas. El reto está en lograr que los flujos de capital en un instrumento de apoyo y evitemos los riesgos derivados de la dependencia excesiva de este ahorro. Se buscarán condiciones de estabilidad y certidumbre: tipo de cambio real estable, estables y atractivos; inversión nacional con mismo trato que la extranjera; que los recursos del exterior se orienten sobre todo a la inversión productiva directa, eliminando los obstáculos regulatorios; promover las condiciones que alienten plazos más largos de la captación financiera y, seguridad jurídica y certidumbre .

B) Disciplina Fiscal, Estabilidad y Certidumbre Económica y Financiera.
Se requiere contar con finanzas públicas sanas, con una política cambiaria que coadyuve a la competitividad y al equilibrio de la balanza de pagos, y con una monetaria conducente a la estabilidad de precios.

1 - . Finanzas Públicas.

Es esencial una estricta disciplina fiscal. Requerirá finanzas equilibradas. Se llevará a cabo una profunda reforma administrativa. Incluye la profesionalización de los empleados públicos; un sistema ágil y oportuno de seguimiento y control de los egresos que permita a las autoridades y al público conocer la evolución de las finanzas públicas; mayor libertad de gestión de los administradores, a cambio de la evaluación rigurosa de los resultados. Se racionalizará el uso de recursos por parte de los intermediarios financieros del sector público. Se mejorarán y clarificarán las definiciones contables y la presentación de compromisos y de resultados de las finanzas, de suerte que sean fácilmente supervisadas por los órganos correspondientes y entendidas por la población interesada.

El reto de mantener finanzas públicas sanas supondrá un gran esfuerzo, ya que es muy probable que los presupuestos de los próximos años tengan que dar cabida a gastos originados en decisiones e insuficiencias de años anteriores. El ejemplo más importante está dado por el desequilibrio financiero del sistema de seguridad social. Asimismo, la reestructuración de la cartera crediticia de la banca obligará a crear reservas presupuestales preventivas. Varias obras de infraestructura concesionadas no han tenido los resultados esperados, lo que podrá resultar en algunos apoyos por parte del Gobierno Federal. Con oportunidad y transparencia, se formularán las propuestas para hacerles frente sin deteriorar el equilibrio presupuestal. La cercanía entre la población beneficiada y la autoridad responsable permite un mejor diseño y control de los programas de gasto. La necesidad de una nueva asignación de responsabilidades entre los diferentes niveles de gobierno irá acompañada de cambios en la distribución de los recursos y las facultades de recaudación.

- Transferir algunas potestades tributarias, que hoy recaen sobre la federación a estados y municipios, con el doble propósito de fortalecer las finanzas locales y vincular estrechamente los niveles de imposición con las preferencias de las comunidades.
- Aumentar los recursos que se transfieren y hacer los mecanismos de asignación transparentes y generales.

Las participaciones han de complementarse con recursos adicionales que reflejen la transparencia de responsabilidades en el ejercicio del gasto.

- Analizar los componentes del gasto federal que sea oportuno descentralizar.
- Mejorar la colaboración administrativa entre federación y los gobiernos locales en materia fiscal.

La política de precios y tarifas se normará por criterios de eficiencia y equidad, no con propósitos meramente recaudatorios o por su impacto sobre el nivel de precios. La mejor contribución es promover un uso racional de los bienes y servicios públicos, que en su mayoría constituyen importantes insumos para el aparato productivo.

2 - Política Cambiaria.

Deberá evitar invariablemente una sobrevaluación del tipo de cambio real que inhiba el ahorro interno y la producción nacional. Al mismo tiempo, con prudencia debe procurarse que, en combinación con otros instrumentos de política económica, la evolución cambiaria coadyuve a la estabilización de precios. El nivel real del tipo de cambio que atienda simultáneamente las anteriores consideraciones, será establecido con base a la evolución de la balanza comercial, el ahorro interno y el nivel de precios durante los próximos meses.

En el corto plazo, es conveniente mantener el régimen de flotación libre. Sin embargo, el rango esencial que deberá tener en el mediano plazo habrá de ser su predictibilidad, tanto nominal como real. El Plan propone que, una vez que se hayan reconstituido significativamente las reservas internacionales y se haya establecido el nivel deseable de la paridad real, se proceda a fijar un sistema cambiario como la que ofrecería un sistema de flotación dentro de una banda anunciada.

3 - Política Monetaria.

La política cambiaria es complementaria de la monetaria. Para lograr una mayor eficacia de ambas, será necesario mantener una estrecha coordinación entre las autoridades responsables.

La responsabilidad de conducir la política monetaria corresponde al Banco de México. El manejo del crédito interno en forma predecible y congruente con la evolución del resto de la economía habrá de constituirse en el eje más importante para llegar a la estabilidad de precios.

C. USO EFICIENTE DE LOS RECURSOS PARA EL CRECIMIENTO.

Crear las condiciones que favorezcan el empleo intensivo de mano de obra. Precisa elevar la productividad laboral.

Debe alentarse un aumento permanente de la eficiencia general de la economía, limitada por insuficiencias de la estructura y de la calidad y costo de insumos básicos, así como por el retraso tecnológico y la existencia de pasadas regulaciones e inequidades en la competencia.

1 - Empleo y productividad.

Revisar diversos aspectos de orden institucional que hoy provocan rigideces en el funcionamiento de los mercados laborales e impidan mayor absorción de mano de obra. Reclama un esfuerzo extraordinario en materia de capacitación laboral, tendiente a elevar progresivamente la productividad.

a) Máximo empleo productivo.

Debe considerarse todos los factores que hoy nos inhiben el empleo de mano de obra. Por ejemplo los costos que, sin formar parte de remuneraciones de los trabajadores, significan una erogación cuyo cálculo se vincula a la nómina y que constituye una suerte de impuesto al empleo. Alcanzar más de 30% del costo directo de los salarios. Se vinculan las aportaciones para seguridad social, pero los trabajadores no perciben una relación directa entre esas aportaciones y los beneficios. Las consideran como caso un impuesto y no como parte de las remuneraciones. Otro caso, los impuestos sobre la nómina. Es fundamental identificar que otros aspectos del marco institucional de los mercados laborales deben transformarse. Implica la elaboración de un diagnóstico profundo de tales mercados y de las instituciones que los regulan. Suponen analizar las circunstancias que determinen los términos de las relaciones laborales, tales como movilidad de la fuerza de trabajo e instrumentos para resolver conflictos. El gobierno respaldará las propuestas que promueven el funcionamiento adecuado de los mercados ocupacionales, coadyuvan al equilibrio entre los factores de producción, introduzcan certidumbre en la relación laboral y modernicen el sistema de justicia laboral.

b) Capacitación.

El Plan propone un significativo incremento, cuantitativo y cualitativo de la capacitación: vincular siempre la planta productiva y la comunidad educativa; establecer nuevas formas de certificación aplicables a las competencias laborales adquiridas empíricamente, y flexibilizar y adecuar los programas de formación para el trabajo, de tal manera que sea posible la alternancia de estudio y trabajo a lo largo de la vida.

2 - Actualización tecnológica.

La acumulación y el uso del conocimiento es más importante que las dotaciones de recursos naturales para determinar las ventajas comparativas y la acumulación de riqueza. Esta circunstancia esta dividiendo a las economías entre las que pueden responder para aprovechar las nuevas oportunidades tecnológicas, y las que rezagan por dejar crecer la brecha tecnológica entre ellas y el resto del mundo.

Es imprescindible que el gobierno asuma el papel catalizador en áreas donde el mercado no existe o funciona satisfactoriamente, como el caso de acopio y divulgación de información, la introducción inicial de nuevas tecnologías y el financiamiento de investigación y desarrollo. Es fundamental que se reconozca que la mejora tecnológica y el incremento de la productividad corresponden al sector privado y sólo habrá resultados importantes si el lleva a cabo su parte en la tarea.

En el corto y mediano plazos, el elemento más crítico de la política tecnológica es asimilar y utilizar eficientemente el creciente acervo mundial de conocimiento tecnológico.

La política tecnológica debe partir de un diagnóstico objetivo. Es preciso reconocer que ha habido un crecimiento muy bajo de la productividad total de los factores productivos, que ayuda a explicar el precario crecimiento de la economía.

Esta política ha de tener propósitos muy claros: coadyuvar para hacer un uso más eficiente y efectivo de los recursos; contribuir a reducir la dualidad y la dispersión tecnológica; ayudar a que México se beneficie de la economía basada en el conocimiento; promover un mejor uso de los recursos naturales, alentar métodos de producción ecológicamente adecuados; evita la degradación ambiental que acompaña los procesos de crecimiento, y estimular la adopción de tecnologías de vanguardia en ciertos campos en que el retraso es evidente y en los cuales se puede obviar etapas que en otros países ya superaron. Se promoverá mayor inversión privada en investigación tecnológica a través de mecanismos financieros y fiscales, y la creación de un mercado para la investigación tecnológica privada. Se ampliarán los mecanismos de garantías de créditos y de capital de riesgo. Se alentarán activamente la interacción y la vinculación de centros de investigación, universidades e institutos tecnológicos con empresas productivas.

3 - . Desregulación y fomento de competencia interna y externa.

Los empresarios crean la mayor parte de los empleos, los bienes y los servicios que la población demanda; ellos son quienes arriesgan su patrimonio en la ampliación de la actividad económica. Sin empresarios no habría empresas. Sin empresas no habría empleos ni salarios. La clase empresarial requiere y demanda certidumbre y seguridad jurídica, trámites simples ante la autoridad, trato justo y respetuoso, competencia interna y externa en condiciones justas.

El mayor reto de la política industrial es asegurar que un número creciente de regiones, sectores, cadenas productivas y empresas aprovechen las ventajas competitivas de la economía.

b) Desregulación y fomento de la competencia.

La actividad reguladora del gobierno no debe obstruir o entorpecer la actividad productiva, sino alentarla. Se promoverá las reformas legales e institucionales requeridas para asegurar la vigencia del Estado de Derecho en lo referente a la propiedad, protección al patrimonio, solución oportuna y conforme a derecho de las controversias mercantiles, y seguridad jurídica ante abusos de la autoridad. Es indispensable un marco regulatorio equitativo, transparente y eficiente. Hay que emplear la seguridad jurídica de que las empresas a través de acciones de desregulación en el ámbito federal, así como proponer modificaciones a los ordenamientos estatales y municipales, para reducir costos y facilitar la apertura y la operación. Se ejecutará un programa de desregulación y simplificación administrativa orientado a mejorar la eficiencia y a eliminar la discrecionalidad y el exceso de trámites. Se tendrán menos regulaciones y más simples, pero habrá de cumplirse cabalmente. La regulación se concentrará en proteger los intereses de los consumidores. Se promoverá la autoregulación y la corresponsabilidad de los particulares. Se combatirán las prácticas monopólicas, privadas y públicas.

La política industrial se centrará en crear las nuevas condiciones fiscales, crediticias, regulatorias y de estímulos a la actualización tecnológica, para que todas las empresas participen sobre bases justas.

b) Promoción de las exportaciones de bienes y servicios.

Trato justo en las relaciones comerciales con el exterior. Se cuidará que los distintos niveles de apertura no propicien el abuso de algunas empresas que no están sujetas a la competencia externa. Una economía abierta que promueve la eficiencia. Por sí sola no es suficiente para alcanzar elevado crecimiento y mayor igualdad. Precisa que la competencia con el exterior se desarrolle sobre bases justas y uniformes para los productores nacionales, así como debe evitarse que una sobrevaluación de tipo de cambio sujete a

productores a una competencia desigual. Falta un impulso decidido a las exportaciones. Los esquemas de promoción, en particular los de tipo fiscal, continúan en muchos casos siendo poco oportunos y muy complejos. Hay que promover el acceso al crédito en condiciones competitivas.

Las acciones en materia de comercio exterior se enfocarán a: aprovechar el mercado de los países con los que se han firmado tratados, continuar el proceso de negociación e intensificar las relaciones con el Mercosur, los países de la Cuenca del Pacífico y los de la Unión Europea; alcanzar mayor reciprocidad. Sancionar prácticas desleales y combatir el contrabando; procurar un tipo de cambio real estable que promueva las exportaciones y la sustitución eficiente de importaciones; facilitar y simplificar los mecanismos de apoyo y, a través de la banca de desarrollo, promover la disponibilidad del financiamiento competitivo; adecuar los instrumentos de promoción para incorporar, como exportadores indirectos, a las pequeñas y medianas empresas; estimular el acceso a los exportadores nacionales al financiamiento exterior, cuidado que el endeudamiento externo corresponda un aumento de la generación de divisas para servir la deuda contratada; infraestructura y simplificación aduanal; fortalecer los mecanismos de información de mercados externos y de oportunidades de conversión foránea. Alentar mayor competencia en aquellos sectores y actividades que han quedado hasta ahora aislados y, lograr menor dispersión arancelaria y de la protección efectiva, en un marco de reciprocidad en las negociaciones comerciales.

4 - Infraestructura e insumos básicos.

Las condiciones de la infraestructura hacen imperativo un enorme esfuerzo de inversión. Es imprescindible impulsar un gasto privado e infraestructura básica.

Será necesario modernizar y ampliar las carreteras troncales. Se continuará, aunque bajo normas distintas, la construcción de autopistas con capital privado, que sean rentables desde un punto de vista social. Se promoverá el desarrollo de un nuevo sistema ferroviario, seguro competitivo y eficiente. La clave será la atracción de este sector del capital privado, nacional y extranjero, mediante reglas transparentes y estables, y un proceso de privatización eficaz. Se impulsará la participación privada en la actividad portuaria. Se concesionará la operación de las terminales especializadas de contenedores, se privatizará las terminales de carga general y la prestación de los servicios portuarios. Mediante la adecuación del marco normativo, se estimulará y ordenará la participación de particulares en la construcción y administración de infraestructura aeroportuaria.

El nuevo marco jurídico de las telecomunicaciones llevará un aumento de la cobertura y la calidad de servicios importantes como telefonía básica, radiocomunicación pública y privada, servicios con valor agregado, transmisión de datos y funcionamiento de redes privadas. Con apego al marco constitucional, se harán cambios profundos en las empresas paraestatales del

sector energético PEMEX concentrará su esfuerzo en la exploración y producción primaria.

Dentro de los límites de la ley, se fomentará la competencia del sector privado y la activa participación privada en la conducción, transporte, distribución y comercialización del gas natural.

En el caso de áreas de participación reservada al gobierno, el objetivo será maximizar el beneficio para el país como un todo, no sólo la contribución al fisco y a las finanzas públicas.

D -. POLITICA AMBIENTAL PARA EL CRECIMIENTO SUSTENTABLE.

Contar con un sistema de incentivos que, a través de normas e instrumentos económicos, alienten a productores y consumidores a tomar decisiones que apoyen la protección del ambiente. Evitar que quienes provoquen costos ambientales los trasladan a los demás y permitir que los protejan al ambiente y a los recursos reciban estímulos pertinentes.

E -. POLITICAS SECTORIALES PERTINENTES.

Existen entornos y problemas específicos, capacidades diferenciadas de reacción y efectos sociales heterogéneos, que hacen aconsejable la adopción de objetivos y estrategias particulares en ciertos sectores, sin menoscabo de las políticas generales. Deben guardar plena congruencia y evitar favorecer artificialmente el desarrollo de algunas actividades. No deben ser discriminatorias, ni basarse en una selectividad que arbitraria y burocráticamente condiciones de antemano los ritmos de expansión relativa. Son para reconocer y abordar problemas específicos y actúan reforzando la acción de los instrumentos generales.

Este Plan precisa un conjunto de instrumentos y estrategias que son parte indispensable de la política industrial: las políticas cambiarias, tributaria financiera, de comercio exterior, competencia económica, desregulación, capacitación, actualización económica, actualización tecnológica e infraestructura. El programa sectorial integrará los elementos contenidos aquí y otro de carácter más específico, con el propósito de ofrecer el marco para el desarrollo industrial de los próximos años, con énfasis en la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Se pondrá fortalecer el desarrollo de los subsectores y ramas que han resentido un rezago en los años pasados, especialmente los intensivos en mano de obra y que cuenten con potencial exportador.

Con estos dos planes de acción el pos de la productividad, podemos concretar que la preocupación está ahí, en las inquietudes de los funcionarios públicos, en los legisladores, en los estudiantes, obreros campesinos y todos aquellos

que están en espera de cambios en la estructura del actual sistema y se deberá definir las políticas adecuadas a nuestra realidad sin buscar la del vecino país donde fuera de ser impropia esta fuera de nuestra realidad.

**INSTITUTO MEXICANO DE SEGURO SOCIAL IMSS
AREA DE INVESTIGACION
PLANTA DE LAVADO.**

1) Organigrama.

Como medio de una mejor información, se mostrará el organigrama de la Institución en la cuál podremos ver que esta constituido por diferentes áreas de las cuales se desprende las Unidades Administrativas y las Unidades Médicas. la primer parte se refiere a toda la parte teórica y la segunda a la parte práctica de todo el proceso de planeación del área administrativa, en lo referente al servicio que se proporciona en este caso el área médica.

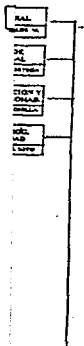
2) Generalidades del funcionamiento de la Planta de Lavado.

El director general del Instituto Mexicano del Seguro Social, Genaro Borrego Estrada, explico que las pláticas entre el Instituto y el Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social (SNTSS), para alcanzar un convenio de productividad buscan entre otros fines, proporcionar mayor agilidad en los servicios a los derechohabientes y mejores rangos de atención en la medicina de primer nivel.

Entre los aspectos que están revisando el IMSS y el SNTSS, destacan la modernización de procesos en la simplificación de procedimientos para alcanzar mayor agilidad en los servicios a los derechohabientes. Avanzar en el Programa de Medicina Preventiva y Familiar, con el objeto de obtener una mayoría sensible en la consulta externa, que es en donde se atienden aproximadamente el 85% de los padecimientos, y donde acude la mayoría de la población.

En este sentido, Borrego Estrada estableció que los estándares de hospitalización en el segundo y tercer nivel son satisfactorios, de "alta calidad", pero donde se tienen muchas cosas por mejorar es en la consulta externa, es ahí "donde tenemos que poner nuestro mayor esfuerzo" puntualizó.

Otra de las vías para lograr mejores servicios en el Instituto Mexicano del Seguro Social se refiere al abatimiento del ausentismo " que tanto se ha mencionado, pero todavía no hay acuerdo y podemos retribuir adicionalmente al personal siempre y cuando se demuestre mayores avances de eficiencia, calidad y mejor trato a los derechohabientes.





ORGANOGRAMA GENERAL
Lic. GENARO BORRERO ESTRADA
 Director General

ASAMBLA GENERAL
CONSEJO TECNICO
DIRECCION GENERAL
 Lic. GENARO BORRERO ESTRADA

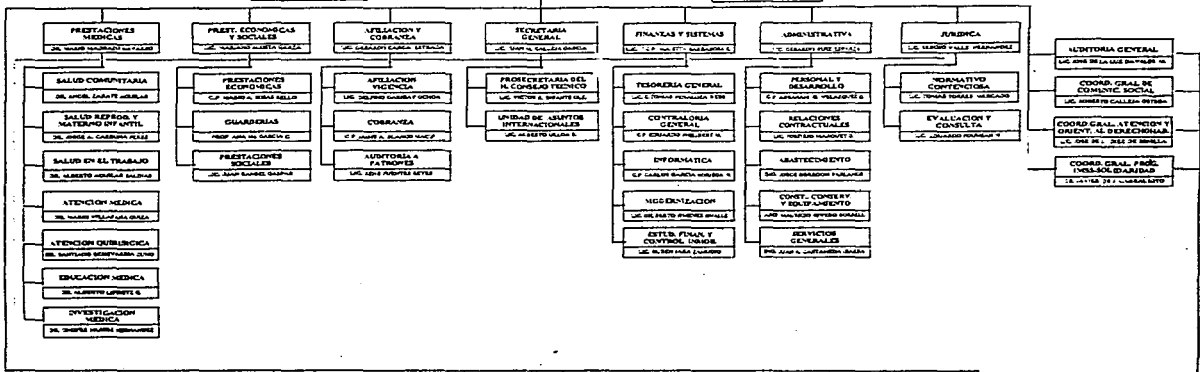
COMISION VIGILANCIA
AUDITORIA EXTERNA

UNIDAD DE PLANEACION
 Lic. CARLOS GONZALEZ ESPINOSA

UNIDAD DE CTR. TECNICO DE UNIDADES
 Lic. EDUARDO DE VERA MORALES

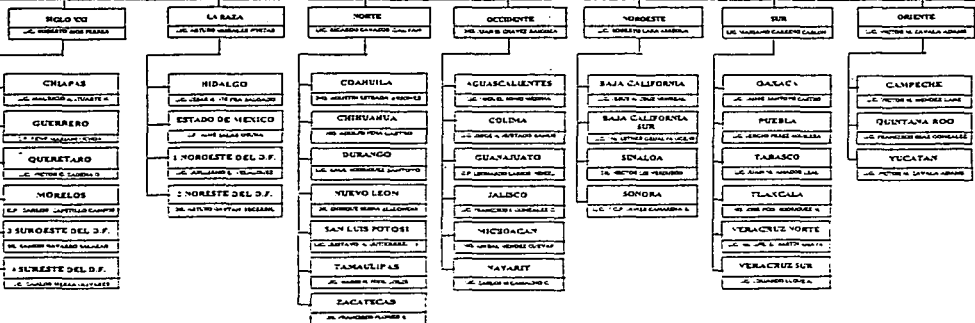
DIRECCION PROFESIONAL

UNIDAD DE CTR. TECNICO DE UNIDADES



DIRECCION PROFESIONAL

SECRETARIA



Para la implantación del acuerdo de productividad, es necesario adaptarlo a las necesidades y hablando específicamente del área de salud, para activarlo se ha tenido que enfrentar a diversas situaciones que se ha venido presentando es amoldarse al modelo económico mexicano, su heterogeneidad, su dependencia con el exterior. En todo caso lo que debería que aprender de los japoneses que son quienes han establecido en su país donde ha reflejado resultados muy satisfactorios es que ellos fueron originales al tomar en cuenta sus condiciones nacionales, su estructura nacional tanto productiva como cultural. Para definir la forma en que se va a medir la productividad es necesario expresar la dificultad entraña en que aquí no tendríamos un proceso productivo en el que el producto de trabajo es tangible, el problema es que aquí se tiene que asumir de entrada, que en la mayor parte de los servicios al mismo tiempo que se trabaja se obtiene la mercancía y se da el consumo de la misma. Producción y consumo se están sucediendo en la misma tiempo, en el mismo momento. Esta es la primera consideración que dificulta medir los niveles de productividad. Segundo, tenemos que acudir al criterio de cuales son los niveles, sobre todo si hablamos de servicios que presta el Estado, cuales son los niveles de costo social de este servicio y cuales son los niveles de ahorro de costo social, pensando de la reproducción de la fuerza de trabajo.

Si hablamos de los servicios médicos, como sería el caso del Seguro Social, se tiene que hacer una evaluación, cuanto costaría mantener a la fuerza de trabajo en estados óptimos o medios, de ir todos los días al trabajo, en el caso de que no existiera una institución como esta. El segundo aspecto que se tiene para medir la productividad, es cuanto aporta el trabajador del IMSS para hacer factible que el capital en general se reproduzca, para que la sociedad en general se reproduzca. Esto sería medir el aspecto social del rendimiento productivo

El tercer elemento de la productividad sería el costo económico, es decir, si no podemos medir, el factor mercancía como se mide en la producción de un automóvil, si podemos medir el costo del servicio. Siempre se ha propuesto para tomar estos casos que una medición la tenemos que hacer es estos casos a partir de una estructura que significa el mantenimiento para el país del Seguro Social y aterrizando hacia esos lugares que son donde el trabajador esta, donde el que hace la limpieza hasta el médico más connotado, el más especializado que esta haciendo cirugía del cerebro, etc.

El cuarto elemento de la productividad es el caso de los rendimientos de las diversas categorías.

Se puede ponderar la productividad de un médico por ejemplo, se habla en específico del médico por porque se hace la figura más clara, central y más representativa del asunto, pero si por ejemplo, en el caso del médico familiar

se pretende medir la productividad en función del número de pacientes que pueda atender una hora- jornada y día, es decir consultas expresas. En lo que cualquier derechohabiente puede decir al patrón de medida aplicadas por las direcciones aplicadas del IMSS, que resultan de lo más absurdo, porque aquí implícitamente se pasa por alto que tanto el trabajo como el consumo son cuenciones que atañen a la vida. Hay que recordar que éste caso no se puede hablar de la existencia de una rentabilidad en términos estrictos, excepto en sus expresiones sociales. Si pensáramos en la privatización de estos servicios estaríamos en el caso de la Seguridad Social chilena, o estaríamos en casos como los de la sociedad norteamericana, donde los costos de reproducción por persona son altísimos y en donde el grueso de los asegurados, en general, posee muchas dificultades para ingresar a los mecanismos de Seguridad Social, redundando el asunto y así da sus puntos de vista el Sr. Huberto Juárez donde expresa las múltiples dificultades para concretar el Programa Nacional de Productividad en la Revista del Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social. Por fin se implementa la Productividad del Instituto Mexicano del Seguro Social donde nos expresa los siguientes lineamientos en el área de la planta de lavado.

"El Instituto Mexicano del Seguro Social forma parte de las instituciones de nuestro país, y como tal tiene la responsabilidad con el Gobierno de tratar en lo posible de dar a sus trabajadores una mejor situación económica, basada en los preceptos de hacer lo mejor posible la labor cotidiana e incrementar su productividad.

Es por ello, que el Instituto para apoyar el Plan de Desarrollo del Gobierno Federal, esta instrumentando un programa de incentivos a la productividad y es a la Subdirección General Administrativa a través de la Jefatura de Servicios Generales en su rama industrial la encargada de laborar el instructivo que norme esta actividad. Para llevarlo a cabo se encomendó a la Coordinación de Plantas de Lavado y Control de Ropa Hospitalaria, la labor de desarrollar el programa piloto que determine la aplicación institucional.

Este plan piloto abarca los cinco sistemas implantados en las plantas de lavado, siendo su objetivo principal la atención a Unidades Médicas.

Como es sabido en el proceso administrativo, existe una etapa de evaluación en la que ponderan cualitativa y cuantitativamente los resultados obtenidos con respecto a los objetivos y metas establecidas.

Con la finalidad de aportar a mejorar la evaluación de los servicios administrativos, y que estos alcancen mayor objetividad y se profundice en el análisis de impacto de sus acciones, la Subdirección General Administrativa ha considerado conveniente la formulación y concentración de indicadores que permitan, además de la medición del desempeño de los servicios, la

comparación de servicios, la constante superación de los niveles de eficacia, eficiencia y productividad.

El sistema de evaluación, con base en la utilización de indicadores, favorece la autonomía de gestión y una mayor participación de personal operativo en el mejoramiento de sus servicios, en congruencia con las disposiciones de la Ley de Planeación, el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública 1994, aprobado en el decreto publicado en el diario oficial del día 16 de Abril de 1990.

El objetivo general que persigue, es lograr la mayor objetividad y coadyuve a la constante superación de los niveles de eficacia, eficiencia, productividad e impacto, mediante la aplicación de los indicadores de apoyo que, den una manera sencilla, faciliten a los niveles jerárquicos correspondientes la toma de decisiones, con base en los principios de simplificación administrativa y autónoma de gestión.

La define como indicadores como el instrumento cuya aplicación nos muestra la tendencia y la desviación de una unidad de medida convencional.

Los indicadores son relaciones cuantitativas entre dos cantidades que corresponden a un mismo fenómeno, o fenómenos diferentes, que por sí solos no son relevantes, que adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza correspondientes a períodos anteriores o con otros indicadores preestablecidos que se consideran adecuados, de tal forma que se pueda determinar la calidad de las acciones emprendidas.

Los tipos de indicadores que se manejan y la razón que las sustenta aplicables para los Servicios de Salud se presentan a continuación:

Indicadores de eficacia.

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas Programadas}}$$

La eficacia es la capacidad de lograr objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado. En la eficacia la cifra mayor

a uno constituye un resultado positivo, cuando es menor, significa incumplimiento.

Indicadores de Productividad.

Se utilizan para determinar el rendimiento de los insumos empleados, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea, en una unidad de tiempo.

La productividad se define como la relación entre los bienes o servicios producidos y los insumos requeridos, en el periodo determinado.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos que intervinieron en su realización y dividir entre éstos las unidades obtenidas como producto final.

$$\text{Razón de productividad} = \frac{\text{Productividad alcanzada.}}{\text{Productividad esperada}}$$

Las ventajas de la aplicación de los indicadores brinda la posibilidad de disponer de instrumentos que puedan servir de guía en el análisis del comportamiento de los fenómenos, facilitando la identificación y toma de decisiones apropiadas.

Se presentan indicadores como instrumentos de apoyo, para la planificación y la evaluación de actividades, debido a que representan de manera específica y concreta alguna situación abstracta o difícil de precisar.

Los indicadores permiten obtener resultados objetivos, ya que definido el criterio y reconocidas como válidas las premisas, podrán expresarse en cifras y aunque esta medición se hiciera por distintos observadores, se obtendrá siempre el mismo resultado si se respetan los criterios previamente establecidos.

La evaluación mediante indicadores puede aplicarse, en primera instancia, por parte de los responsables directos de la operación de las funciones o de los procesos, lo que les permitirá conocer si la evaluación del resultado de sus acciones es satisfactoria y tomar las medidas necesarias para el mejoramiento continuo.

La utilización de indicadores permite a los niveles directivos contar con elementos sencillos, como puede ser una gráfica, donde se presenten en forma comparativa el comportamiento de un determinado aspecto a través del tiempo, ya sea dentro de una unidad, una delegación o a nivel nacional. La comparación de los resultados con una medida preestablecida, indicará su grado de aceptabilidad y apoyará en la toma de decisiones que a cada nivel corresponda.

Los indicadores ayudan a distinguir entre la variación normal de un proceso y la variación excesiva debida a causas especiales, propiciando además, la toma oportuna de acciones correctivas.

Para hacer más ilustrativo el aspecto de los indicadores, veremos a continuación un cuadro comparativo en el que nos da algunos parámetros:

INDICADORES DE PERSONAL POR TIPO DE POBLACIÓN ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

INDICADOR	TOTAL	POBLACIÓN ABIERTA	POBLACIÓN DERECHOABIENTE	POBLACION IMSS
Médicos.	99.7	52.3	104.1	85.2
Odontólogos	5.5	3.2	5.2	4.3
Enfermeras.	171.7	83.7	188.8	180.1
Trabajadores de Salud	492.0	232.8	551.3	517.4
Enfermeras por Médico **	1.7	1.6	1.8	2.1
Enfermeras por Cama.	2.1	1.8	2.3	2.4

* por 100,000 habitantes

** promedio

En esta tabla se puede dar una relación a los recursos financieros como son:

1) Gasto per capita en salud que es la relación entre el presupuesto destinado a salud dividido entre la población respectivamente expresado en la moneda nacional.

2) Porcentaje del gasto en salud, que es la relación entre el gasto en salud y el producto interno bruto : a este respecto, los organismos internacionales marcan el 5% como mínimo de gasto en salud en relación al producto interno bruto de un país (80) .Se dice que en México el gasto en salud varía de 4.8 al 5 % del PIB (81) .

3) Estructura porcentual del presupuesto por programa, que es la expresión proporcional del presupuesto ejercido por programa sobre el total del presupuesto.

4) Cobertura financiera, que es la expresión porcentual entre el presupuesto ejercido asignado sobre el presupuesto solicitado.

5) Ejercicio presupuestal, que es la relación entre el presupuesto ejercido en comparación al presupuesto autorizado.

6) Costos de operación por consultorio, cama, egreso hospitalario, consulta, etc ; resulta de dividir el gasto de operación de cada uno de estos conceptos entre el número de consultorios, cama, etc.

7) habitantes por, enfermera, odontólogo, que es el número de habitantes por cada tipo de personal.

8) Enfermeras por médico, que es el promedio de enfermeras que existen por cada médico.

9) Enfermera por cama, que es el promedio de enfermeras por cama hospitalaria.

De lo anteriormente mencionado, podemos hacer más ilustrativo y comprensible la manera del comportamiento que tienen los indicadores no solo en este sector, sino en todos para dar líneas de acción.

La Planta de lavado para el mejor entendimiento tiene el siguiente funcionamiento:

La descripción del funcionamiento se hará como base en el flujo de acción de la ropa y del personal que labora.

Ropa

En este servicio se maneja tanto ropa sucia, como ropa limpia

Ropa sucia

Proviene de los servicios que usan ropa para la realización de sus funciones, tales como :

- Hospitalización
- Terapia intensiva
- Urgencias
- Quirófano
- Tococirugía
- Consulta externa

Es recibida habitualmente en un local donde se clasifica por tipos de ropa y si tiene o no sangre. de este lugar pasa al proceso de lavado, utilizando diferentes tiempos, detergentes y temperaturas, dependiendo del tipo de ropa de que se trate.

Posteriormente, pasa a la zona de secado, utilizando extractores ó tómbolas para efectuarlo.

Ropa Limpia.

A partir del secado, la ropa se considera limpia y continúa su proceso de planchado que puede ser liso, utilizando los mangles o bien en forma (uniformes), usando para ello distintos tipos de planchas, generalmente de vapor. La ropa planchada se clasifica y se guarda en anaqueles Cuando la ropa esta rota, pasa al taller de costura en donde es reparada.

Finalmente, la ropa es entregada a los servicios que la solicitan, a través de una ventanilla o una barra ubicada en un lugar diferente al lugar por donde llegó la ropa sucia.

En algunos hospitales, la lavandería es la responsable de entregar cada servicio la ropa limpia que se requiera, para cuya función se utilizan los carros transportadores de ropa, en cuyo caso habrá que prever dentro del área de la lavandería un espacio para que prever dentro del área de la Lavandería un espacio para el estacionamiento de dichos carros.

El personal que interviene esta constituido por personal técnico y auxiliar, se distribuye en las distintas áreas de proceso.

Vale la pena señalar que normalmente se calcula que un hospital requiere 5 juegos de ropa para poder cubrir adecuadamente las demandas de la unidad, lo que obliga a asignar espacio suficiente en las áreas de guarda para el volumen que se requiere.

- Un juego de ropa está en uso
- Un juego de ropa está en lavado
- Un juego de ropa está en tránsito
- Un juego de ropa está en le servicio como reserva
- Un juego de ropa está en la lavandería como reserva.

Finalmente el índice utilizado para el cálculo de necesidades es de 6 kilos de ropa por cama por día, incluyendo los uniformes del personal.

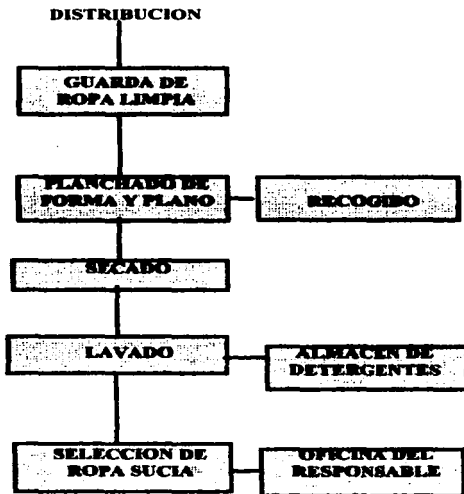
Se requiere que este servicio cuente con una adecuada y suficiente ventilación, ya que las máquinas lavadoras, secadoras y planchadoras, generan mucho calor. La ropa es uno de los múltiples recursos que el IMSS utiliza en las Unidades Médicas para otorgar servicios a los derechohabientes o usuarios. A fin de garantizar que dicho servicio cumpla con los estándares establecidos de calidad, eficacia y sentido humano, debe ser suministrada en los lugares adecuados, en cantidad suficiente, con oportunidad y los más elevados índices de higiene.

Para cumplir satisfactoriamente con estas premisas, el Instituto ha instalado y opera directamente plantas de lavado de ropa, cuya capacidad de producción o procesamiento varía entre 3 y 30 toneladas diarias, equivale a 9 mil a 90 mil prendas de diferentes tipos como sábanas, pañales, batas y uniformes. Estas plantas atienden silumltáneamente a diversos hospitales y unidades de medicina familiar. De igual manera cuenta con módulos de lavado cuya capacidad de producción es menor a 3 toneladas diarias, que satisfacen las necesidades del hospital en el cuál están ubicados, formando parte de la operación del mismo, en forma similar a los servicios de alimentación, mantenimiento y abastecimiento. Y también en función al y tamaño de la unidad, ubicación y economía en algunos casos el Instituto subroga el lavado de ropa. Cualquiera que sea la forma de operar, el servicio es proporcionado diariamente durante los 365 días del año.

Anualmente la demanda de lavado a nivel nacional asciende aproximadamente a 213 millones de prendas. Actualmente el hospital cuenta con una ropería central que recibe la ropa limpia de la planta de lavado de la propia unidad, y con un área central para la ropa sucia que es concentrada de los servicios, después de ser utilizada. A este conjunto se le denomina como Centro de Distribución de Ropa Hospitalaria.

En la gráfica que se presenta se muestra el proceso que tiene la Planta de Lavado.

**DIAGRAMA BASICO DE FUNCIONAMIENTO
SERVICIO DE LAVANDERIA
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**



**DE:
HOSPITALIZACION
QUIROFANO
T. INTENSIVA
URGENCIAS
TOCOCIRUGIA**

En este gráfico se puede apreciar, el proceso de producción del servicio de la planta de lavado que

En la actualidad las plantas de lavado están otorgando un buen servicio a las Unidades Médicas.

La ropa necesaria para la atención médica se esta dando en un 100% de su solicitud de lavado (suficiencia).

La oportunidad de arribo a la Unidad Médica con la ropa, es de un 98% (eficiente).

La calidad en el lavado y el trato de prendas esta en lo razonable.

La demanda de lavado requerida a la planta, es constante con algunas variantes y un ligero crecimiento de acuerdo a las condiciones o etapas que inciden en mayor o menor número de atenciones médicas.

3) Políticas, planes y procedimientos de la evaluación de la Productividad en el IMSS.

Los procesos de lavado están elaborados, por lo que aumentar la productividad como incremento de lavado a la demanda de servicio, se vería afectada con un mayor número de prendas, creciendo a su vez en mayor porcentaje de almacenamiento, o la posibilidad de mayor ropa de circulación, y un esfuerzo adicional de los equipos, ya de por si muy utilizados, por lo que se busca en el presente estudio, dar un Bono de Productividad a la constancia, a la calidad, a la suficiencia, a su oportunidad y a la optimización de los recursos, tratando de ser mejores con los mismos medios y con el mismo personal.

El desarrollo de este plan piloto, se llevará a cabo en la planta de lavado Oriente del Valle de México, para valorar su resultado y posteriormente su aplicación a nivel nacional.

Políticas.

- Cumplir al 100% la demanda de lavado de Servicio de las Unidades Médicas.
- Cumplir con la calidad en el lavado a un 100%.
- Oportunidad en el servicio de recolección y entrega 100%.

-Aprovechamiento óptimo de:

- * Insumos
- * Instalaciones, equipos y energéticos
- * Recursos humanos

- La participación adicional de los trabajadores es requisito indispensable para la obtención del Bono de productividad

Objetivos.

Incrementar la productividad y calidad de servicio que proporciona el Instituto Mexicano del Seguro Social, mediante el otorgamiento de un Bono en efectivo que a su vez permitirá elevar de nivel de vida socioeconómico de sus trabajadores.

Ser constantes en la atención al servicio, utilizando los recursos humanos y materiales disponibles con eficiencia, calidad y oportunidad, hacer lo mejor ser retribuido.

Metas.

El siguiente trabajo se realizó partiendo de las siguientes metas a alcanzar:

- Aumentar el índice de producción de acuerdo a la necesidad de demanda de las Unidades

Médicas

- Reducir gastos optimizando los recursos.
- Otorgar el servicio con eficiencia, oportunidad y calidad.
- Obtener un producto terminado con calidad.
- Obtener una retribución por el esfuerzo adicional.

Beneficios del otorgamiento del Bono de Productividad.

- La obtención del Bono se efectuará en la jornada del trabajo, por lo que no se requiere asistir en días y horas diferentes a su horario.
- Reducción de guardias y solo a necesidades prioritarias se autorizarán.
- Se da a todos los niveles, por lo cual la participación individual y colectiva de los trabajadores, es primordial.
- Su monto será atractivo y mayor a cualquier otro tipo de prestación o concepto extraordinario.

Aspectos generales

El Bono de productividad será otorgado cuando la Planta de Lavado haya alcanzado el porcentaje que el grupo multidisciplinario especifique, de acuerdo a lo siguiente:

- Demanda de las unidades médicas, cumplidas al 100% (cero adeudos).
- Que de acuerdo a las mediciones o recorridos del Grupo Multidisciplinario y en base a su informe del trato de la prenda, del manejo de la ropa, de las inspecciones realizadas y de la determinación de que la totalidad del producto entregado a las Unidades Médicas, sea el 100% higiénica, y que su presentación en número y aspecto sean los normados; que su transportación tanto en la planta como para su entrega, haya cumplido con los procedimientos establecidos
- Que el servicio se dio oportunamente, con vehículos de suficiencia total.
- Que hayan optimizado los insumos.

- La planta deberá en tiempo mantenerse limpia, sin artículos de equipo que dificulte el acceso que impida el paso, sin residuos de comida, trapos o estopas, grasas, aceites o algún desperdicio de mal aspecto.
- Sanitarios y baños, se deben de encontrar en todo tiempo limpios y listos para su uso, sin desperdicios de agua.
- El comedor y lugares de uso múltiple se encontrarán limpios, acomodados y listos para su uso.
- Las áreas de trabajo como son la producción, administrativas, conservación y casa de máquinas deberán estar limpias, libres de artículos o equipos que dificulten el paso o el acceso.
- El área de clasificado, deberá de encontrarse en las mejores condiciones de uso.
- El equipo de producción se tendrá siempre limpio y listo para su uso, considerando lo que este en reparación.
- Los lugares ó áreas que no se utilicen, se tendrá especial cuidado en mantenerlas limpias y apagadas o en penumbra; asimismo el equipo que no se utilice se mantendrá limpio, listo para el uso, sin consumo de energéticos o fluidos, de acuerdo a los procedimientos establecidos.

Criterios para el otorgamiento del Bono de Productividad.

Con la finalidad de que el Bono de Productividad permita el objetivo de la creación que es el de incrementar la producción de las Plantas de Lavado, se propone que éste tenga una característica atractiva desde el punto de vista económico, que a su vez facilite el abatimiento del ejercicio de guardias. Por lo anterior, se considera funcional que el otorgamiento del Bono sea en forma quincenal, pagadero a través de la nómina, pero sujeto al cumplimiento de los indicadores de producción establecidos.

El otorgamiento del Bono será en forma individual, por cada trabajador; aún cuando la evaluación de resultados de la producción, se lleve a cabo por áreas específicas debido a las características propias del Sistema de Planeación y Control de la producción así como de la maquinaria y equipo; como es el caso de planchado, que en grupo es más factible lograr la competitividad aprovechando el sistema de planchado establecido.

A continuación se enuncian los criterios generales establecidos:

- Los trabajadores tiene la opción de aceptar o no el ser incluidos para la obtención del Bono de productividad.

- El personal de base o de confianza que no participe, deberá cumplir con sus obligaciones contractuales, sin ninguna participación en la remuneración a su trabajo.
- Para determinar el valor del incremento al Bono de Productividad, se llevarán controles adicionales con mediciones prácticas.
- El valor del Bono deberá ser motivante por los trabajos adicionales.
- El Bono se otorgará por los trabajos adicionales dentro de su jornada de trabajo.
- Las faltas o licencias con o sin goce de sueldo e incapacidades médicas son factores determinantes para el otorgamiento del Bono.
- El trabajador o los trabajadores de una misma área, en participación a la obtención del Bono de productividad, puede solicitar cubrir el ausentismo de otro de otros trabajadores, y hacerse acreedores a un porcentaje adicional al valor de incremento al Bono.
- Para los equitativos en la participación de los trabajadores, las labores a desarrollar serán rotativas, según necesidades.
- La participación del total de los trabajadores es esencial, por lo que deberá concientizar del beneficio que obtendrá.

Factor de valorización.

- Que se entiende por cumplir con el 100% de la demanda de las Unidades Médicas.

La Planta no podrá adeudar a la Unidad Médica ninguna prenda incluida dentro de los 37 conceptos de ropa, deberá efectuar su conteo al 100%. - Esto es, que deberá realizar las gestiones para que la Coordinación de Plantas de Lavado y Control de ropa hospitalaria, a través del Almacén General, suministre con oportunidad las prendas de ropa necesarias para cubrir cualquier eventualidad.

A su vez, la Coordinación de Plantas de Lavado y Control de Ropa Hospitalaria deberá de realizar las acciones para que el Almacén de Ropa o los Polos de Maquila, le suministren la ropa en los tiempos y cantidades determinadas.

Que se entiende por cubrir con calidad en el lavado a un 100%. Las prendas deben ir sin ningún germen patógeno, es decir que los tiempos y las fórmulas de lavado deben aplicarse estrictamente o bajo las condiciones del equipo, asegurándose que cumplan con el programa de inspecciones de calidad establecidas.

No debe estar en piso la ropa después de lavada.

La ropa debe ir seca en un 100%.

Doblada adecuadamente y de acuerdo a la Norma.

Empaquetada.

Su manejo y cuidado debe ser el mejor; debe ser transportada con carritos o bandas en la Planta, y para la entrega en vehículos sellados, completamente higienizados.

Para ello, la Planta deberá realizar todas las funciones como son: conteo al 100%, clasificado adecuado, lavado correcto, secado, planchado, doblado y acomodado de acuerdo a los procedimientos establecidos.

- Los vehículos deben estar en condiciones adecuadas de operación, mecánicas, como lavados e higiénicos tanto interior como exteriormente.

El operador del vehículo deberá de actuar como responsable y custodio de la ropa, además de manejar el vehículo.

- Se debe cumplir con los tiempos establecidos para la entrega y recolección de ropa hospitalaria; se debe ser oportuno.

Se tendrá especial cuidado en el mantenimiento preventivo del vehículo, para evitar en lo posible las fallas mecánicas.

- El cumplir con los procedimientos y sistemas establecidos y poner un mayor cuidado en el quehacer permitirá aprovechar al máximo los insumos, no generando desperdicios, ni aplicaciones fuera de norma que determinen utilizar otros productos en el proceso de lavado que determinen utilizar otros productos en el proceso de lavado.

- Las plantas tendrán que manejar los controles de sus insumos y sus existencias, para que los productos y artículos necesarios para que la continuidad de su operación no falten y generar las acciones para que el Almacén de la Coordinación, surta con oportunidad y suficiencia sus requerimientos.

Asimismo, el Almacén de la Coordinación de Plantas de Lavado tendrá el cuidado de que la Oficina de Adquisiciones, establezca los controles y los conductos adecuados para que las surta con oportunidad y suficiencia, ya sea a través de Almacenes Generales o compra directa, autorizada por la jefatura correspondiente.

- El aprovechamiento de las instalaciones. La Planta de Lavado debe de establecer coordinación con todo el personal que la integra, para tener unas instalaciones limpias, de acceso fácil y sin riesgo, cuidando mantener en uso adecuado los pasillos, sanitarios, baños, áreas de comedor, áreas de producción, de conservación de maquinaria, de estacionamiento y rea verde. Asimismo, los equipos de producción se tendrán en uso libres de polvo y grasa, utilizándolos en forma adecuada.

En lo que respecta a los energéticos, se tomarán las medidas necesarias para que no falte el recurso como son: agua, gas energía eléctrica, diesel; asimismo, que los depósitos o instalaciones se encuentren adecuadas para el

uso de residuos que puedan impedir su utilización, y que se cumplan con los programas de rutina para economizar, como son el apagado de áreas no necesarias, el cuidar el desperdicio de agua y vapor, el dejar el equipo funcionando sin producir.

- La utilización de recurso humano en trabajos útiles y de provecho, darles la capacitación necesaria y fomentar en ellos la responsabilidad de asistir y cumplir en su trabajo.

Se tomará en cuenta para la valorización, principalmente la asistencia al trabajo, la integración de equipo, la iniciativa, disponibilidad, calidad, labor en equipo y constancia en su trabajo.

Asimismo, y en lo individual las propuestas a mejoras en su trabajo en proposiciones tanto laborales como económicas o de alguna otra índole que favorezca al instituto, a sus compañeros de trabajo o Planta.

Aspectos a cumplir.

El Bono de Productividad, se otorgará al trabajador de acuerdo a lo siguiente:

- El cumplir con los aspectos generales marcados en este estudio por parte de la Planta, da derecho al funcionario y empleado de confianza de la Planta al Bono de Productividad, el cual puede ser incrementado o disminuido por su trabajo individual, mismo que será valorado por el Grupo Multidisciplinario, de acuerdo a los indicadores que le señalan en el apartado correspondiente.
- El trabajador de base para hacerse acreedor al Bono de Productividad, tendrá que participar en los aspectos generales apoyando a sus compañeros en la obtención del mismo. Adicionalmente podrá incrementarlo o disminuirlo según su asistencia, puntualidad, participación, iniciativa, disponibilidad, calidad, labor en equipo, constancia en el trabajo, o planteamiento de mejoras tanto laborales como económicas o de alguna otra índole, que favorezca al Instituto, a sus compañeros o a la Planta de Lavado.

Valorización del Plan Piloto.

- El grupo multidisciplinario, una vez autorizado este plan piloto, determinará para la planta de lavado a los responsables de valorar las áreas, quienes reportarán semanalmente a la Gerencia al grado de medición y avance en el plan piloto.
- El grupo Multidisciplinario designará a un responsable de supervisar la valoración y cumplimiento del plan piloto.

- Semanalmente se informará de los resultados alcanzados al coordinador de las Planta de Lavado y Control de Ropa Hospitalaria.
- El grupo Multidisciplinario valorará los reportes y determinará su modificación o adecuación, si se requiere para alcanzar la meta trazada.
- Quincenalmente el Coordinador de Plantas de Lavado y Control de ropa Hospitalaria informará del avance y resultados de la aplicación del plan piloto al Titular de la Jefatura de Servicios Generales.

Mecanismos de otorgamiento del Bono de Productividad.

Determinación de áreas a valorar y acumulación de puntos para la obtención del Bono de Productividad.

Trabajador de Base.

Conteo de ropa sucia al 100%.

Demanda día piezas-operador, cantidad mínima como parámetro.

Consiste el trabajador en ropa sucia transportada, contada y distribuida a proceso siguiente, con registro diario por persona.

La calificación sería el número de piezas contadas mayor al mínimo requerido de * piezas- operador, utilizando para ello menos personal, sobre todo en días críticos y dentro de la jornada laboral.

* La cantidad que será determinada para cada Planta de Lavado.

Clasificado por tipo de prenda

Parametro * piezas operador

Consiste el trabajo en formar bultos en cantidad y pesos por grado de suciedad, en los cinco conceptos normados, con calidad al 100%.

Determinada la necesidad, el trabajador puede realizar contéo adicional en la jornada de trabajo para acumulación del bono mínimo * piezas operador.

Lavado.

Consiste el trabajo en alimentar las lavadoras con ropa sucia y de acuerdo al grado de suciedad, dar los tiempos de lavado, fórmula y comprobar la dosificación exacta de productos químicos.

La calificación se determinará por comportamiento, aplicación en su trabajo y de cobertura del ausentismo en el área.

*Cantidad que será determinada en la planta de lavado.

Secado.

Parámetro en carga manual con traslado * cargas por operador- turno. En cargas mecánicas* por operador turno.

El trabajo consiste en cumplir con los tiempos establecidos para secado parcial o total, cuidando que el porcentaje de humedad en presecado sea de 25% a la salida y en total 0% de humedad.

Para otorgar el incremento y de acuerdo a la necesidad de secado, se valorará cuando cumpla con las condiciones de operación y de calidad establecidas.

Planchado de planos (mangles)

Parámetro	Semana por adulto	*piezas-operador
Colcha	Sábana clínica	* piezas-operador
		* piezas operador.

Consiste el trabajo en traslado de la ropa al área de alimentación, recepción, doblado, conformación de paquetes según la norma y separación de rechazo de la ropa rota.

De acuerdo a las necesidades o a la demanda se elabore mayor producción en su jornada, en múltiplos de parámetros hasta alcanzar un 20% adicional o como sigue:

Sábana cama adulto.	* piezas-operador
Sábana clínica	* piezas. operador
Colcha.	* piezas operador

Doblado Manual.

Parámetro por turno promedio según tipo de ropa de forma (bata para cirujano, aislamiento, camión para paciente femenino) * piezas-operador por cada una de ellas.

Pañal	* piezas -operador
Sábana azul	* piezas operador por cada una de ellas
Otros	* piezas operador por cada una de ellas

Consiste el trabajo en el doblado de las prendas de forma según norma.

Para otorgar el incremento se deberá acumular a la producción diaria un mínimo de *piezas de cada concepto señalado.

*Cantidad que será determinada por la Planta de lavado.

Almacén de producto terminado y carga de vehículos.

Parámetro *piezas por operador-turno.

El trabajo consiste en recepción de ropa, estiba, suministro en andén según la demanda de cada Unidad Médica.

Para otorgar el incentivo, el trabajador deberá realizar según sus necesidades y su eficiencia cargos adicionales a vehículos hasta complementar un día de parámetro, reduciendo el número de operadores a ocupar o a *piezas-operador.

Bajas

Parámetro * piezas- operador.

Se manejan aproximadamente * piezas diarias con cuatro operadores y un encargado en toda la jornada.

La labor la desarrollan operadores que se conoce a su función como dosificadores de lavado, inspectores de calidad, operadores reclasificados de ropa, son los que determinan la baja, rehabilitación, transformación y reproceso de lavado.

*cantidad que será determinada por la planta de lavado.

Sustancialmente, la labor se desarrolla en recepción de la ropa a granel, revisión pieza para determinar su destino, clasificación por tipo de prenda, formación de bultos, señalamiento en los bultos, y su estiba incluyendo el traslado a la área respectiva.

La aplicación de éste incentivo, se determinará en *piezas por operador

Otras actividades

Employadores, amarradores, descargadores, alimentadores de lavado, costura y planchado.

Determina la necesidad del trabajador, este puede realizar piezas adicionales en su jornada, para acumulación del Bono.

Recolección y entrega.

Parámetro Higienización y oportunidad en la entrega 100%.

Esta función corresponde a los trabajadores con categoría de chofer ; su labor es aseo del vehículo, tanto exterior como interiormente, higienización del mismo, reparaciones generales del vehículo, conducción del vehículo, custodia de la ropa, efectuar supervisión de recepción y entrega de la ropa ante la Unidad Médica.

Se le otorgará el estímulo cuando cumpla con la función al 100% y su oportunidad en la entrega sea del 100%.

Procedimiento de Evaluación.

Operador de Servicios de Lavandería.

Recordando que los indicadores de producción establecidos, son por día, el Bono se otorgará mediante la acumulación de 10 puntos a la quincena por operador; esto quiere decir, que por cada día que el trabajador cubra la cantidad de producción establecida en los indicadores, según el área de que se trate se le asignará 1 punto.

Es importante señalar que se considerará un incremento de producción siempre y cuando cubra las condiciones de calidad normada.

Nota; En caso fortuito como paros de maquinaria y / o falta de ropa, el Comité valorará el puntaje a conceder.

Oficial de servicios de lavandería.

De cada día laborado que el personal a su cargo logre el límite inferior requerido de productividad y / o cumpla con las condiciones de operación y calidad, se le otorgará un punto.

Por cada diez puntos se hará acreedor a un Bono, pagadero quincenalmente.

Supervisor de Producción y calidad.

Por cada día de asistencia en que se cumpla con los indicadores marcados para la categoría, se le otorgará un punto.

Por cada diez puntos se hará acreedor a un Bono, pagadero quincenalmente.

Jefe de Turno.

Por cada asistencia en que cumplan los indicadores marcados para su categoría y puesto, se le otorgará un punto.

Por cada diez puntos se hará acreedor a un Bono. pagadero quincenalmente.

Chofer

Por cada día de asistencia que cumpla con el indicador asignado, se le otorgará un punto, acumulable hasta lograr los 10 puntos necesarios para obtener el Bono.

Jefe de transportes.

Por cada día que el total de personal a su cargo, cumpla con el indicador asignado, se hará acreedor a un punto.

Por cada diez puntos, se hará acreedor un Bono.

Para poder entrar en el Bono de Productividad es necesario llenar un formato denominado

Evaluación de productividad y calidad.

Nombre del formato Evaluación de Productividad y Calidad.

Objetivo Evaluar por áreas; los operadores y los oficiales que se hicieron merecedores a los puntos-día para la obtención del Bono Quincenal.

Elaborado por

Supervisor de Producción

Tantos

Original y copia

Distribución

**Original - Comité de Planta para su
aprobación
Copia - Subgerente de operación
para su control.**

La manera de llenar el formato que se adicionó a la explicación se llena de la siguiente forma:

Campo	Título	Se debe anotar.
5	Total operaciones	Total de operadores que intervinieron en la producción obtenida.
6	Producción	Cantidad de piezas o kilogramos que arrojó el área como producción del turno en cuestión
7	Productividad	Resultado de dividir la producción en kilogramos o piezas según el área en indicador marcado para la misma, campo 6 entre el número de operadores asentados en el campo 5.
8	Elaboró	Nombre y firma del supervisor responsable del área objeto de análisis.

Seguimos con el procedimiento de Bono pero ahora abordaremos el formato de Adjudicación puntaje - Día.

Nombre del formato	Adjudicación puntaje - Día
Elaborado	Conocer las personas que se hicieron merecedoras al puntaje- día, acumulable para obtener el Bono Quincenal.
Elaborado	Subgerente de Operación.
Tantos	Original y dos copias
Distribución	Original - Comité Central 1a. copia Area Administrativa para la inclusión a nómina.

2a. copia Comité de Planta para su Control.

La manera de llenar el formato que se mostró anteriormente, es la que a continuación se presenta:

Campo	Título	Se debe anotar.
1	Planta de lavado	Nombre con que denomina a la Planta.
2	Turno	Turno en que realizaron las labores en cuestión.
3	Fecha	Día, mes y año en que se realizaron los trabajos que se analizan.
4	Area	Nombre y apellidos de los operadores oficiales, supervisores, choferes, etc.
Campo	Título	Se debe anotar.
		intervinieron en la productivida manifestada.
5	Area	Nombre que recibe el área en que al personal objeto de análisis.
Campo	Título	Se debe anotar
6	Gerente de Planta	Nombre y firma del Gerente de la Planta de Lavado
7	Subgerente Administrativo	Nombre y firma del Subgerente Administrativo asignado a la Planta de lavado.

8	Subgerente de Ing .	Nombre y firma del Subgerente de Ingeniería en la Planta de Lavado
9	Subgerente de Operación.	Nombre y firma del Subgerente de Operación de la Planta de Lavado
10	Coordinador de Procesos Industriales.	Nombre y firma del titular de la Coordinación de Procesos Industriales
11	Coordinador de Desarrollo y apoyo Operativo.	Nombre y firma del Coordinador de Apoyo Operativo en procesos Industriales
12	Coordinador de Ing .	Nombre y firma del Coordinador de Ingeniería en Procesos Industriales
13	Coordinador de Operación.	Nombre y firma del Coordinador de Operación en Procesos Industriales

Trabajadores de Confianza.

Los trabajadores de confianza serán evaluados por las sugerencias correspondientes, por el Comité de Plantas y autorizado por el grupo Multidisciplinario.

Gerente y Subgerente.

Serán evaluados por el Grupo Multidisciplinario.

Integración Genérica del Bono de Productividad.

Valoración de los aspectos generales

Puntos de obtención del Bono.

Descripción.

- Demanda de las Unidades Médicas cumplidas al 100%

(cero adeudos). 2.5

- Calidad al 100% en:
Trato de la prenda

Valoración de los aspectos Generales

**Puntos de obtención
del Bono**

Manejo de la ropa
Inspección de calidad
prenda higiénicamente limpia
Presentación
Doblado y atado de acuerdo a la norma
Aspecto de la prenda
Transportación de la prenda 2.5

Oportunidad en la entrega de ropa (100%) 2.5.

-Optimización de Recursos.

Insumos:

Productos Químicos
Materiales Diversos

Instalaciones, Equipo y Energéticos

Inmueble:

Areas de Trabajo
Areas Comunes
Pasillos

Equipo:

Lavadoras
Tómbolas
Casa de máquinas
Mangles
Dosificadores
Sanitarios
Baños

Equipo de oficina
Equipo de comedor

Energéticos:

Luz

Agua
Diesel
Vapor
Gas L.P.
Gas natural.

Humanos
Base
Confianza
Mandos Intermedios
Funcionarios

Integración Individual del Bono de Productividad.

Personal de Base	Porcentaje del Bono
Participar en los aspectos generales determinados en este estudio para la obtención del Bono de Productividad.	10
Valorización individual que incrementa o decrementa el Bono de Productividad.	
- Participación por parte del Trabajador para obtener el Bono de Productividad.	10
- Faltas, licencias con o sin goce de sueldo, incapacidades médicas.	
- Cubrir el ausentismo de otro trabajador, cumpliendo con el 100% de labor adicional dentro de su área.	10
- Participación con las autoridades de la Planta, iniciativa, disponibilidad, calidad, labor de equipo, constancia en el trabajo.	10
- Iniciativa a planteamientos de mejoras laborales o económicas o de otra índole que favorezca al Instituto, o a sus compañeros de trabajo o a la Planta de Lavado.	10

Labores Adicionales en:	
- Conteo de ropa sucia al 100%	1
- Clasificado	1
- Lavado	1
- Acondicionamiento	1
- Planchado de planos	1
- Doblado manual	1
- Almacén de producto terminado	1
- Bajas	1
- Otras actividades	1
- Relección y entrega	1
- Ingeniería	1
- Intendencia	1

Personal de confianza

Participar en los aspectos generales determinados en este estudio, para la obtención del Bono de Productividad 10

Valoración individual que incrementa o decrementa el Bono de Productividad

CONCLUSIONES

Mediante la investigación que llevé a cabo en el Seminario de Investigación, pude observar que mi hipótesis no estaba tan lejana a lo que pretendía demostrar. Cabe mencionar la limitada introspección que pude tener debido a la restricción en determinada información la cuál esta catalogada como información confidencial y esto me impidió del todo en realizar la comprobación total de mi estudio. En el caso práctico trate al máximo mostrar limitandome en concluir con el resultado final

Dentro del enfoque político, hablando desde la normatividad existente, encontré deficiencias tales como obstáculos en el proceso de selección. En México tenemos muy arraigado lo que se le conoce como oligarquía, hablando específicamente del caso del punto al que se refiere a los principales problemas que enfrenta la administración pública federal, y que es el de los nombramientos a base de "compadrazgo" y nepotismo, los llamados "aviadores", en estos dos casos, nos da por resultado que se encuentran a funcionarios o servidores públicos que no cumplen con los requisitos del puesto y que aun cuando tal vez llegarán a tener las capacidades y habilidades, les falta la correcta orientación profesional por lo que les impide visualizar los objetivos particulares en el área en la que se encuentran.

En el caso de los "aviadores"; también genera frustración por parte de otros elementos que seguramente podrían desempeñar ese puesto, y que por no contar con las debidas y precisas relaciones, no podrá aspirar ni siquiera a ser candidato a la vacante, otro aspecto que también llega a afectar, es el de lo concerniente a la obsesión por los trámites gubernamentales y en este punto, el gobierno federal es especialista y cabe reconocer que se hayan hecho esfuerzos por lograr una eficiencia a través de la simplificación administrativa, no se lograron los resultados que se deseaban, aumentándolos quizá en compensación de otros que se lograron suprimir.

Algo muy importante de mencionar, es que si la eficiencia en las empresas públicas se logra o no, esto se ve reflejado en los números y podemos llegar a decir es que si alguna vez llegamos a dudar en la rentabilidad de una empresa pública debemos definir lo que son los conceptos de utilidad-rentabilidad para este tipo de empresas (empresas privadas), y la empresa pública son diferentes ya que si las empresas del Estado logran obtener rentabilidad y una utilidad para si mismo, esto resulta ser de segundo término comparado en su conjunto con el capital privado, recibe de ellas gracias a los bienes y servicios baratos que logran disminuir los costos de producción, y básicamente el costo de producción de la fuerza de trabajo y resulta curioso, que por un lado el sector privado exija eficiencias en las empresas y que logre hacerlas más productivas además que elimine gente que impida que las entidades lleguen a

Dirección General Administrativa
 Coordinación de personal y desarrollo
 Área de Presupuestos del gasto de servicios de personal

Fuerza de trabajo: Comportamiento del Asentimiento no programado y análisis de las incapacidades del 1990 a Dic./95.

Concepto	1990		1991		1992		1993		1994		dic-95	
	Plazas	%	Plazas	%	Plazas	%	Plazas	%	Plazas	%	Plazas	%
Licencias con sueldo	1180	2.4	1241	2.6	1162	2.7	1170	3	1124	3.1	1057	3.3
Licencias sin sueldo	17523	34.9	14909	30.7	12438	28.6	10444	2.68	9356	26	7743	24.1
Faltas	4980	9.9	5110	10.5	4760	10.9	4424	11.4	4158	11.6	36825	11.5
Incapacidades	26530	52.8	27262	56.2	25130	57.8	22869	58.8	21283	59.2	19593	61.1
Total	50213	100	48522	100	42328	100	38837	100	32821	100	32075	100

123

Concepto	1990		1991		1992		1993		1994		dic-95	
	Plazas	%	Plazas	%	Plazas	%	Plazas	%	Plazas	%	Plazas	%
Enfermedad	19062	71.8	19418	71	17460	71	15750	68.8	14532	68.8	13184	67.2
Maternidad	4033	15.2	4003	15	4074	15	3882	117.4	3821	17.4	3907	19.9
Riesgo Profesional	3436	13	3840	14	3567	14	3157	13	2830	13	2522	12.9
Total	26531	100	27281	100	25131	100	22889	100	21283	100	19593	100

hacerlo y que de esta forma pueden aumentar las utilidades de estas para que a su vez aumenten los precios de estos servicios, aumentando así sus ganancias, pero se entra en la contradicción de que tanto son eficientes o ineficientes las empresas públicas además de que lleguen a ser productivas colaborando de esta forma a impulsar el desarrollo del país, pero este problema de ser un entorno económico pasa a ser un problema de nivel político, y nos preguntamos de porque político. Muchas veces debido a que los lineamientos gubernamentales son meramente teóricos y no prácticos, son objetivos que se marcan en un nivel utopista, con esto no quiero decir que se entienda que del todo son malos, sino que no se apegan a nuestra realidad, son modelos económicos que si llegaron a tener éxito en otros países, en México probablemente no, y esto ha contribuido a demeritar ese tan ansiado desarrollo económico que la nación en conjunto esta esperando.

Otro de los aspectos que pude detectar es que debido a que no se selecciona al personal idóneo, en el área donde se encuentra, no tiene ni los conocimientos ni la habilidad necesaria para poder lograr cumplir con las metas que se han propuesto, disminuyendo el grado de optimización de los recursos y teniendo como resultado, bajo rendimiento, altos niveles de desperdicio, ausentismo y apatía hacia una labor determinada como se muestra en la gráfica siguiente.

En el caso particular del Instituto Mexicano del Seguro Social, los altos índices de tiempos improductivos se vieron un poco reducidos debido a los multimencionados Bonos de Productividad que en el caso específico de México donde es de los países que la fuerza de trabajo se ha abaratado, es una forma de darle un incentivo al empleado, para que desempeñe su trabajo con calidad y que también a su vez, logre ser productivo mediante la remuneración, dado que en las condiciones en las cuales se encuentra el país, la pérdida del poder adquisitivo a contribuido para desmotivar al personal a que se limite a cubrir solamente con su horario de trabajo sin importar si llegó a los parámetros deseados por día trabajado. Otro aspecto muy importante es el de la capacitación del trabajador y a este elemento, si hay que ponerle la debida atención ya que este elemento humano no cuenta con los conocimientos necesarios para cumplir con su función no se le puede pedir calidad en sus actividades, el Seguro Social es lo referente a capacitación si lo incentiva ya que al tomar el curso se les promueve.

En el Plan Nacional de Desarrollo hace hincapié en la importancia que reviste la capacitación para lograr impulsar a la población nacional y con esto hacer a la clase laboral más profesional. De los puntos que he tratado anteriormente podría sustraer algunas posibles soluciones:

- En primer término para lograr la mayor eficiencia en los recursos humanos. es necesario cambiar todo el entorno político social jurídico económico y lógicamente administrativo.

- Hablando específicamente en como se lleva a cabo la administración de los recursos humanos de la administración federal, que se apegara a los principios y líneas de acción que fundamentan a el Servicio Civil de Carrera, los cuales son específicos en lo que se refirió a los objetivos que persigue dicha institución, y de aquí al buen uso que se les dé a dichos recursos dependerá de como efficienten los elementos ya mencionados a lo largo de esta investigación por tan solo mencionar algunos factores de cambios como: reformar el sistema de remuneración, implantación de tecnología administrativa y operativa, mejoras en la adecuación de los recursos materiales, mejoras en la utilización de recursos materiales, aprovechamiento adecuado de los recursos humanos, etc.

- Determinar en los programas de desempeño, y esto abarcaría en general a toda la administración pública por enumerarlos serían: calidad, eficacia y eficiencia que conjuntados se tratarían de lograr.

- Para llegar a una mayor productividad de los recursos humanos es el reconocimiento de que no se esta logrando la mejor utilización de las cualidades humanas del personal.

- Es prioritario crear un sistema macroeconómico de administración de personal donde contenga puntos como:

- a) Activa política de reclutamiento de personal.
- b) Cuidado con el proceso de selección el cuál procure desaparecer el favoritismo.
- c) Un programa actual de capacitación y desarrollo.
- d) Un sistema real y justo de la administración de sueldos y salarios.
- e) Un mejor programa de motivación del personal al servicio al Estado.
- f) Sistemas de vigilancia del cumplimiento de funciones así como también control del mismo.
- g) Mejores procedimientos para la reglamentación en lo referente a sanciones específicamente en casos de omisión, abuso de autoridad y enriquecimiento ilícito.

Para el caso del IMSS, esta institución ha intentado actualizar los programas mas modernos dentro de los cuales sus empleados cuentan con incentivos que aumentan el salario real de los empleados.

Con las expectativas que se mencionaron anteriormente se podría intentar mejorar las condiciones existentes de los trabajadores, para que estos logran desarrollar un trabajo, que les permita a la vez de alcanzar sus metas a nivel personal y desarrollar sus aptitudes a nivel laboral , y esto se refleje en la productividad que en términos de macroeconomía, se podría incrementar o por lo menos mantener en índices aceptables para los indicadores económicos y sociales del país.

Aun hay mucho que hacer pero creo que logrando limpiar la vieja concepción y actitud de que somos un país "conquistado" ya que con esta manera de pensar no se avanzará como se desea. En México tenemos gente valiosa con que sepamos encaminarla hacia el sendero del éxito, con valores personales, con una valía y autoestima que le permita darse el lugar que le pertenece, crear descubrir nuevos caminos de acción, trabajar en equipo, que cada día se tenga el espíritu de lucha, de que podemos ser mejores y ser competitivos . Por mi parte pondré mi esfuerzo y mis conocimientos al servicio de mi país para lograr esos objetivos.

BIBLIOGRAFIA

- 1.- La burocracia en México.
Autor: López Rosado
Editorial: Secretaría de Comercio.
Pags. consultadas: 494, 495, 496, y 497.
- 2.- Burocracia y desarrollo Político.
Editorial: J La Palombara y otros.
Pags. consultadas: 494 a la 496.
- 3.- El Servicio Civil de Carrera en la Admón. Pública.
Autor: Margarita Chavez Alcázar
Editorial
Pags. consultadas: 96, 97,120, 122, 130, y 143.
- 4.- Problemas Económico de México.
Autor: José S. Méndez Morales.
Editorial Mc Graw Hill.
No. de pags consultadas:123, 124,125, 194, 195 y 196.
- 5.- La empresa Pública y el desarrollo económico.
Autor: A. H. Hanson.
Editorial: Instituto Nacional de Admón. Pública.
Pags. consultadas: 469, 470, 471, 472, 473, 474, 475, 476, 477, y 478.
- 6.- La Productividad y el desarrollo de la Industria en México.
Autor: Hernández Laos Enrique.
Editorial Fondo de Cultura Económica.
- 7.- La Administración Pública Federal.
Autor: Zorrilla Martínez Silva, y Raúl Miranda.
Editorial: Facultad de Ciencias Políticas y sociales (UNAM).
Pags. consultadas: 26, 27 a la 31 y de la 179 a la 195.
- 8.- La gestión de las empresas públicas en México.
Autor: Jorge Barenstein.
Editorial: Centro de Investigación y Docencia económicas. (CIDE).
Pags. consultadas: 75,76,77,167, 168, 169.

- 9-. **Administración Pública y desarrollo.**
Autores: Enrique Velasco Ibarra, Gustavo Martínez, Fred W Riggs, Mario Frierro, Miguel, Duhalt, Mario Martínez Silva, Wilburg Jiménez, Francis de Baecque.
Editorial: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales (UNAM).
Pags consultadas: 298 y 299.
- 10-. **Formulario y Legislación Federal del Trabajo Burocrático.**
Autor: Rosaíía Barlón Valdovinos.
Editorial: Jus SEMPER.
Pags consultadas: 3,4 y 5.
- 11-. **La Ley Federal del Trabajo.**
Autor: Dr. Miguel Borrell Navarro.
Editorial: Sista.
Pags consultadas: 22 y 23.
- 12-. **Modernización de la Empresa Pública.**
Revista de Administración Pública No. 79.
Editorial: Instituto Nacional de Administración Pública.
Pags consultadas: 28, 29, 30, 34, 35, 36 y 37.
- 13-. **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.**
Editorial : Porrúa.
Pags consultadas: 7, 8, 9, 66, 67, 144, 145.
- 14-. **Introducción a la Administración Pública Federal (estructura y volumen 1).**
Autor: Ignacio Pichardo Pagaza.
Editorial: Instituto Nacional de Administración Pública.
Págs. consultadas: 173, 174, 175, 176, 177, 178, 179, 180, 181, y 187.
- 15-. **Introducción a la Administración Pública Federal (funciones y especialidades).**
Autor: Ignacio Pichardo Pagaza.
Instituto Nacional de Administración Pública.
Págs. consultadas: 125, 126, 127, 128, 129, 130, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 158, 159, 161, 165, 166, 167, 168, 169, 170, y 171.

- 16- Elementos de Derecho Administrativo.
Autor: Luis Humberto Delgado Delgado Gutierrez.
Editorial: Noriega.
Págs. consultadas: 146, 147, 205, 206, 208, 348, 349, y 350.
- 17- Documento de trabajo.
(Tendencias recientes en gestión de sistemas de relaciones laborales e industriales en empresas públicas mexicanas).
Autor: Pedro H Moreno Salazar.
Editorial: Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).
Pags consultadas: 8,9,10,14,15,18 y 19.
- 18- Fundamentos de Administración.
Autor: Lic. Sergio Hernández y Rodríguez y C.P. Nicolás Ballesteros Inda.
Editorial : Interamericana.
Pags consultadas: 14 y 15.
- 19- Los Sistemas de Producción.
Autor: Gustavo Velázquez Mastreta.
Editorial: LIMUSA.
Pags consultadas 32,33 y 34.
- 20- Organización y Supervisión de los Recursos Humanos.
Autor: Louis E. Tagliferri.
Editorial: Limusa.
Pags consultadas: 31,32,33,34,35, 36.
- 21- Revista mensual grupo financiero BANAMEX - ACCIVAL.
Exámen de la situación económica de México.
Departamento de Estudios Económicos del Banco Nacional de México.
Pags consultadas: 217,218,219,220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229 230.
- 22- Revista Emprendedores No. 34.
Editorial: Facultad de Contaduría y Administración.
Pags consultadas: de la 23 a la 31.
- 24- Que es el control de la calidad.
Autor: Kaoru Ishikawa.
Editorial: Norma S. A.
Págs. consultadas: 2, 12, 15, 17, 33, 34 y 35.

- 25-. Cómo Administrar con el Método Deming.**
Autor: Mary Walton.
Editorial: Norma S. A.
Págs. consultadas: 29, 30, 37, 38, 39, 40, y 41.
- 26-. Administración de los Recursos Humanos.**
Autor: Fernando Arias Galicia.
Editorial Trillas.
pags consultadas:332, 333.
- 27-. Sistemas de Producción Planeación, Análisis y Control.**
Autor: James L. Riggs.
Editorial Limusa.
Págs. consultadas: 222, 223, y 241.
- 28-.Manual de desarrollo de Recursos Humanos.**
Autor: David R. Hampton.
Editorial: Trillas
Págs. consultadas: 241, 242, y 243.
- 29-. Productividad y Calidad.**
Autores: Everett E. Adam, Jr, James C. Hershauer.
William A. Ruch.
Editorial Trillas.
Pags consultadas: 11, 12, 13, 14,15, 16, 17, 19, 20, 21, 27, 28, 29, 31,81
y 82.
- 30-. Optimización de Recursos.**
Autor: Valentin Campos Ramírez.
Editorial ECASA.
No. de pags consultadas 2, 3, 4, 5, 6, y de la 75 a la 87.

31- Eficiencia y Eficacia de la empresa pública mexicana.

Autor: Ruíz Dueñas Jorge.

Editorial: Trillas.

Pags consultadas: 41, 42, 43 y 44

32- Como nace un Hospital

Autor: Dr. José Luis Estevez Corona.

Editorial: Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social

No. de pags consultadas: 201, 202, 203.

33- Indicadores de Servicios de Salud.

Autores: Norberto Treviño García Manzo, Armando Valle González, Hilario Fierro Hernández, Arnoldo de la Loza Saldivar

Editorial: Instituto Mexicano del Seguro Social, Subdirección Médica, Coordinación de Planeación e Información Médica.

Año de Publicación: 1994.

No. de pags. Consultadas : 18, 19 20 ,29,30,31,54 y 55.