BIBLIOTECA UNACH
INFORMATICA Y POSGRADO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I
DIVISIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

El estudio de los motivadores y su relación con el rendimiento laboral en la Comisión Nacional del Agua Gerencia Regional Frontera Sur.

TESIS

Que para obtener el grado de:
Maestro en Administración con Formación en Organizaciones

PRESENTA

Mario Alberto Cedillo Osorio

DIRECTORA:

M.A. Magali Mafud Toledo

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS. **JUNIO DE 2007**

A mi querida esposa
Roxana
Por contribuir a crear los acontecimientos que tienen lugar en nuestras vidas y por estar siempre en el momento presente....

A mis hijos
David Rafael, Verónica y Arturo
Por ayudarme aprender de sus propias lecciones...

A mis padres
Lupita y Carlos
Por su comprensión,
ejemplo y enseñanzas....

A mis hermanos
Carlos y Patricia
Por siempre...

Con mi agradecimiento:

Al M.C. Magali Mafud Toledo por brindarme su tiempo y valiosa asesoría como Directora de Tesis.

Al comité de revisores, los Maestros Rafael Franco Gurría, Hidaly Monzón Márquez, Marco Antonio Romero Gutiérrez y Magali Mafud Toledo, por sus comentarios y sugerencias.

A los maestros de la Maestría en Administración por transmitir sus conocimientos y experiencias.

A todos los compañeros de la Maestría, por permitirme compartir con ellos experiencias. En especial a Amanín y Mario, Silvia, Elsa, Brenda y Mario, por su amistad.

ÍNDICE

EL ESTUDIO DE LOS MOTIVADORES Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO LABORAL EN LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA ORGANISMO DE CUENCA FRONTERA SUR

CAPÍTULO 1.- PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN ... 1
1.1.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN ... 3
1.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ... 4
1.4.- DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL DE LA INVESTIGACIÓN ... 5

CAPÍTULO 2.- CONCEPTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

2.1.- ASPECTOS GENERALES DE LA MOTIVACIÓN ... 9

2.1.1.- CONCEPTOS ... 9

2.1.2.- ESQUEMA HISTÓRICO DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN ... 11

2.1.3.- ENFOQUES MOTIVACIONALES ... 19

2.1.4.- LA PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES ... 25

2.2.- TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN APLICADAS A LAS ORGANIZACIONES ... 30

2.2.1.- TEORÍA DE MASLOW ... 30

2.2.2.- TEORÍA DE HERZBERG ... 38

2.2.3.- TEORÍA "X" Y "Y" DE DOUGLAS MCGREGOR ... 39

2.2.4.- TEORÍA DE CAMPO DE KURT LEWIN ... 41

2.2.5.- MODELO TRAYECTORIA-META (PATH-GOAL) DE EVANS Y HOUSE ... 42

2.2.6.- ENFOQUE TRANSFORMACIONAL (PETER SENGE) ... 42

2.2.7.- DANIEL GOLEMAN (LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA) ... 43

2.2.8.- PETER F. DRUCKER ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y RESULTADOS 43

2.2.9.- JOSÉ FRANCISCO GONZÁLEZ RAMÍREZ (COMO POTENCIAS Y MEJORAR LA MENTE) 43

2.3.- INCENTIVOS COMO MOTIVADORES 43

2.3.1.- LAS RECOMPENSAS EXTERNAS 44

2.3.2.- ENRIQUECIMIENTO DE LAS TAREAS 46

2.3.3.- EL DINERO COMO MEDIO DE RETRIBUCIÓN A LOS EMPLEADOS..... 47

2.3.4.- TIPOS DE PLANES DE INCENTIVOS 49

2.3.5.- TIPOS DE INCENTIVOS 50

2.3.6.- CLASIFICACIÓN DE LOS INCENTIVOS 51

2.3.6.1.- INCENTIVOS ECONÓMICOS 51

2.3.6.2.- INCENTIVOS MATERIALES 53

2.3.6.3.- INCENTIVOS DE SEGURIDAD 54

2.3.6.4.- INCENTIVOS DE AFILIACIÓN 54

2.3.6.5.- INCENTIVOS DE ESTIMA 55

2.3.6.6.- INCENTIVOS DE AUTORREALIZACIÓN 55

2.3.6.7.- INCENTIVOS MOTIVACIONALES 56

2.4.- APLICACIÓN DE LOS INCENTIVOS 57

2.5.- LIMITACIONES DE LOS INCENTIVOS 57

2.6.- REQUISITOS DE LOS INCENTIVOS 58

2.7.- FACTORES QUE INCIDEN A LOS INCENTIVOS 59

2.8.- LA BASE PARA LOGRAR EL ÉXITO DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS 59

CAPÍTULO 3.- CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1.- ASPECTOS GENERALES 62

3.1.2.- NORMAS CONSTITUCIONALES 63

3.1.3.- ORIGEN Y ESTRUCTURA DE LA LEY FEDERAL DELTRABAJO..... 63

3.1.4.- FORMAS DE FIJACIÓN DEL SALARIO 66

3.1.5.- ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL DERECHO BUROCRÁTICO 67

3.1.5.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS 67

3.1.6.- EL APARTADO B DEL ARTÍCULO 123 70

3.1.7.- CONCEPTO Y DIFERENCIAS ENTRE ALTOS FUNCIONARIOS, EMPLEADOS Y SERVIDORES PÚBLICOS 72

3.1.7.1.- CONCEPTO DE SERVIDOR PÚBLICO 73

3.1.8.- LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO 74

3.1.9.- LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO 74

3.1.9.1.- LA APLICACIÓN DE LOS INCENTIVOS EN EL SECTOR PÚBLICO 78

3.1.9.2.- PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN PARA EL EJERCICIO FISCAL 2007 78

3.2.- LA SECRETARÍA DEL MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES 80

3.2.1.- LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL 81

3.2.2.- REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DEL MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES 82

3.2.3.- LEY FEDERAL DE DERECHOS EN MATERIA DE AGUA 85

3.2.4.- COMISIÓN INTERSECRETARIAL DEL SERVICIO CIVIL 85

3.2.5.- MANUAL DE SUELDOS Y PRESTACIONES PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE MANDO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL 86

3.2.6.- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRALIZADA Y SUS ORGANOS DESCONCENTRADOS 88

3.2.7.- NORMA PARA EL OTORGAMIENTO DE ESTÍMULOS POR PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL DESEMPEÑO A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL 92

CAPÍTULO 4.- ABORDAJE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

4.1.- DETERMINACIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN 94

4.2.- FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN 96

4.3.- DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA MUESTRA 103

4.4.- SELECCIÓN DISEÑO Y APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN..... 105

4.5.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA .. 109

4.6.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA 133

4.6.1.- ASPECTOS GENERALES DEL TRABAJO 133

4.6.2.- SALARIO 133

4.6.3.- CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENTO 134

4.6.4.- INCENTIVOS MOTIVACIONALES 135

CAPÍTULO 5.- PROPUESTAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 137

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA.

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

CAPÍTULO PRIMERO.

1.- PROBLEMATIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

Toda actividad realizada dentro del Sector Público Federal esta encaminada directamente a la prestación de un servicio, donde dichas dependencias y entidades dependen principalmente del personal que las lleva a cabo, sus funciones, tareas y actividades están correlacionadas unas con otras las cuales inician con una solicitud realizada por la sociedad y concluyen con una respuesta o con la prestación de algún servicio, estas facultades siempre estarán contempladas dentro de los ordenamientos legales establecido para cada una de estas como son: la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y de su Reglamentación Interna. No basta que las Instituciones Públicas Federales tengan contempladas sus facultades dentro de las leyes, normas y reglamentos, que estén al día y a la vanguardia o que sus procesos se encuentren certificados mediante la norma ISO:9001-2000 o que además sus procesos se encuentren sistematizados, que cuenten con una descripción de puestos o con un programa de detección de necesidades de capacitación. Podemos ver que en lo que respecta al rubro de la detección de necesidades de capacitación este no satisface al cien por ciento dichas necesidades en virtud de que los cursos que se programan no siempre son los más adecuados a las funciones que se desarrollan, los procesos adolecen de una mejora continua y la sistematización no abarca todos los procesos sino solamente aquellos que son considerados los de mayor impacto en la sociedad, aunado a esto si los servidores públicos no son recompensados o reconocidos por su desempeño y dedicación, estas variables tendrán poco impacto en su comportamiento y productividad. Los líderes actuales si quieren obtener la máxima productividad y eficiencia de sus servidores públicos tendrán que aplicar cierto tipo de incentivos financieros o no financieros, que puedan ser usados para dirigir su comportamiento con el fin de mejorar su desempeño.

1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, requieren mejorar constantemente la prestación de sus servicios una para lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los usuarios y para recobrar la confianza de la sociedad hacia las Instituciones. Esto implica realizar una evaluación del servidor público y verificar las repercusiones que tiene su desempeño y comportamiento dentro de las instituciones al desarrollar un trabajo de calidad, es aquí donde se están presentando ciertos eventos que me llevaron a buscar soluciones a los problemas del servidor público de mandos medios[1] que trabaja para la Comisión Nacional del Agua Organismo de

[1] Personal de confianza que va desde jefe de área, especialista en hidráulica hasta jefe de proyecto.

Cuenca Frontera Sur, tales como: desmotivación, actitudes, comportamientos y desempeño inadecuado, baja productividad. Esto se origina por el desconocimiento por parte del personal de mandos medios superiores[2] de la normatividad, programas, acuerdos o manuales que les permita considerar el otorgamiento de cierto tipo de incentivos motivacionales a los servidores públicos de mandos medios, donde observo que estos se desmotivan por la falta de reconocimiento a su buen desempeño laboral.

Cuando en los servidores públicos de mandos medios quienes son directamente los que operan los procesos, surge alguna idea o aportación para mejorar o simplificar los servicios que presta la Comisión Nacional del Agua Organismo de Cuenca Frontera Sur, tanto al interior como al exterior, se observa que los servidores públicos de mandos medios superiores no les reconocen el mérito a sus ideas, aportaciones, simplificación, entusiasmo y mejora a los procesos o procedimientos y en alguno de los casos estas ideas o aportaciones son retomadas por ellos mismos y utilizadas para su propio beneficio.

La falta de conocimiento y aplicación de ciertos incentivos motivacionales por parte de los servidores públicos de mandos medios superiores, debido a que consideran que estos solamente se aplican para el personal de tabulador general (sindicalizado), esto provoca en el personal de confianza mandos medios un efecto contrario en su productividad.

Manifestando que si en las oficinas centrales de la Comisión Nacional del Agua no se aplica un sistema de incentivos no tiene porque aplicarse en el Organismo de Cuenca Frontera Sur, en consecuencia los servidores públicos de mandos medios a pesar de contar con conocimientos y/o habilidades necesarias para realizar las actividades propias del puesto estas no se realizan en la forma y cantidad requerida afectando el medio ambiente laboral debido a:

- A pesar que se cuenta con la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal misma que surte efecto desde el 3 de abril de 2003, los servidores públicos de confianza mandos medios y superiores carecen del certificado que los acredite como servidores públicos de carrera, por lo consiguiente siguen sin contar con un mecanismo legal que les garantice su permanencia y continuidad en el empleo a pesar que desempeñen sus labores con eficiencia, a diferencia de los trabajadores de tabulador general que si cuentan con una garantía y seguridad en el empleo.
- La Secretaría de Hacienda y Crédito Público es la encargada de establecer los salarios en base a ciertos tabuladores que varían dependiendo de la dependencia o entidad de la administración pública

[2] Personal de confianza que va desde Director hasta Director General

federal y del nivel del puesto, en consecuencia las remuneraciones para los servidores públicos de mandos medios carecen de competitividad dentro del mercado laboral, ya que de acuerdo a los programas de austeridad del Gobierno Federal el salario no ha sufrido incremento alguno significativo desde el 2001.

- Si bien es cierto desde el 31 de marzo de 2005 la Secretaría de la Función Pública cuenta con un Manual de Percepciones de la Administración Pública Federal, se enfoca principalmente a los sueldos clasificados como percepciones ordinarias a que por derechos les corresponden a los servidores públicos, en consecuencia en el Organismo de Cuenca Frontera Sur para los servidores públicos de mandos medios, son obsoletas las percepciones extraordinarias como son: Los estímulos, reconocimientos, recompensas, incentivos y pagos equivalentes a los mismos otorgados de manera excepcional a los servidores públicos, condicionados al cumplimiento de compromisos de resultados sujetos a evaluación. Estas percepciones no forman parte del ingreso fijo, esto es aunque los servidores públicos de mandos medios cumplan con las metas establecidas, desarrollen su trabajo con eficiencia y un alto grado de calidad en el Organismo de Cuenca Frontera Sur, no se aplican ninguno de los incentivos extraordinarios mencionados con anterioridad.
- A partir del 3 de abril de 2003 y de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, se da apertura a la posibilidad de desarrollo profesional en el entendido de que las plazas vacantes se licitan a nivel nacional, aunque esta vigente dicha Ley los servidores públicos de mandos medios no gozan de los beneficios en virtud de carecer del certificado que los acredite como servidores públicos de carrera.
- Se cuenta con una Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, vigente a partir del 13 de marzo de 2002, en su artículo 7, establece que será responsabilidad de los servidores públicos federales ajustarse, en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones, a fin de salvaguardar los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad, eficiencia que rigen en el servicio público. Recayendo toda la responsabilidad de la carga laboral en los servidores públicos de confianza mandos medios, esto es que si no se alcanzan las metas o no se cumple con la productividad institucional, la responsabilidad es de los que realizan directamente las labores y no de los servidores públicos de confianza mandos superiores.

1.2.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

En la realización de la presente investigación misma que se refiere a "El estudio de los motivadores y su relación con el rendimiento laboral en la

Comisión Nacional del Agua Gerencia Regional Frontera Sur", se pretende alcanzar los siguientes objetivos.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un esquema motivacional para que los trabajadores de confianza mandos medios adscritos a la Comisión Nacional del Agua Organismo de Cuenca Frontera Sur, incrementen su rendimiento laboral en sus actividades cotidianas al interior de la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las actividades o tareas específicas que realizan los trabajadores de confianza mandos medios.
- Conocer cuales son los instrumentos motivacionales dentro de la Comisión Nacional del Agua Organismo de Cuenca Frontera Sur.
- Identificar si el personal de confianza mandos medios superiores de la Comisión Nacional del Agua Organismo de Cuenca Frontera Sur, conoce en que consisten las percepciones extraordinarias.
- Conocer si la aplicación de las herramientas motivacionales incrementa la productividad laboral de los servidores públicos de mandos medios en Comisión Nacional del Agua Organismo de Cuenca Frontera Sur.
- Diseñar un instrumento motivacional que permita incrementar la productividad institucional de los servidores públicos de confianza mandos medios de la Comisión Nacional del Agua Organismo de Cuenca Frontera Sur.
- Visualizar cuales son las ventajas y desventajas motivacionales en la Comisión Nacional del Agua Organismo de Cuenca Frontera Sur.
- En que beneficia la Ley del Servicio Profesional de Carrera a los servidores públicos de confianza mandos medios de la Comisión Nacional del Agua Organismo de Cuenca Frontera Sur.
- El hecho de que los servidores públicos de confianza mandos medios de la Comisión Nacional del Agua Organismo de Cuenca Frontera Sur cuenten con la certificación de servidor público de carrera, les dará una ventaja competitiva para acceder al puesto inmediato superior en caso de vacante.

1.3.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Este trabajo se realiza con el objeto de contar con un marco de referencia, para conocer como motivar a los recursos humanos dentro del Sector Público y estos como han influido para incrementar el rendimiento laboral.

Esta investigación se basara en cuestionarios individuales sobre una muestra de 55 servidores públicos de confianza de nivel mandos medios, de un total de 105 donde se indagará que aspectos de su trabajo les provoca satisfacción y cuáles insatisfacción.

De acuerdo con los niveles jerárquicos dentro de Comisión Nacional del Agua Organismo de Cuenca Frontera Sur, estos se encuentran clasificados como servidores públicos federales de mandos medios y superiores, de los cuales para una mejor identificación los mandos superiores están integrados por 12 jefes siendo estos un Director General y once Directores. Los mandos medios hacen un total de 55 servidores públicos de confianza, de los cuales veintinueve son Jefes de Proyecto y veintiséis son Especialistas en Hidráulica y Jefes de Área, la investigación se realizara únicamente con el personal que labora en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Las mismas Dependencias del Sector Público al conocer los resultados podrán decidir si es conveniente la implementación de motivadores en los trabajadores de confianza mandos medios para incrementar su desempeño laboral.

La presente investigación se justifica desde varios puntos de vista:

- Identifica los elementos motivacionales que contribuyen a incrementar el rendimiento laboral.
- Se identificaran los aspectos que representan ventajas, así como aquellos que pueden convertirse en desventajas o riesgos en cuanto al desempeño laboral.
- La aplicación de las percepciones extraordinarias como son los estímulos, reconocimientos e incentivos contribuyen en su productividad institucional.
- La motivación contribuye en el mejoramiento del ambiente laboral.
- Los incentivos no económicos garantizan la satisfacción del cliente interno.

1.4.- DELIMITACIÓN ESPACIAL Y TEMPORAL DE LA INVESTIGACIÓN.

Para poder realizar esta investigación, es necesario que se delimite el objeto de estudio, ya que como se ha observado dentro de la Comisión Nacional del Agua, Organismo de Cuenca Frontera Sur, el incremento de la productividad institucional de sus servidores públicos de confianza mandos medios reviste un especial significado, esta investigación no abarca a todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal ni a los trabajadores de confianza mandos medios del Estado de Chiapas, ya que cada una de ellas reviste características diversas de acuerdo a las funciones encomendadas dentro de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y a las funciones encomendadas en su Reglamentación Interna.

DELIMITACIÓN ESPACIAL

En base a lo anterior, enfocaré la investigación únicamente a los servidores públicos de confianza mandos medios que laboran en la Comisión Nacional del Agua Organismo de Cuenca Frontera Sur, en la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez en el Estado de Chiapas y son los que requiere de una mayor atención por las funciones que como Organismo de Cuenca Frontera Sur tiene, ya que en esta radican los servidores públicos de confianza mandos medios superiores quienes son los que orientan las políticas, planes y objetivos de acuerdo a sus funciones reglamentadas, lo que permitirá desarrollar de una manera mas amplia, profunda y sobre todo propositiva dicha investigación.

Para realizar el estudio y obtener un grado mayor de confiabilidad de los datos que se analizan se pretende hacer una división de las diferentes áreas de la Comisión Nacional del Agua Organismo de Cuenca Frontera Sur en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, siendo estas:

1.- Director General del Organismo de Cuenca Frontera Sur
2.- Director de Administración del Agua.
3.- Director de Administración.
4.- Director de Infraestructura Hidráulica Urbana.
5.- Director de Programas Rurales
6.- Director de Infraestructura Hidroagrícola.
7.- Director Técnico.
8.- Director de Programación
9.- Director Jurídico.
10.- Director del Registro Público de Derechos del Agua.
11.- Director de Comunicación Social.
12.- Director de Revisión y Liquidación Fiscal.

De esta manera se puede adquirir información más objetiva en el momento de realizar las encuestas a los servidores públicos de mandos medios que laboran en cada una de las Direcciones antes mencionadas ubicadas en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, además por esta razón encontrar un equilibrio en las opiniones de los servidores públicos de confianza mandos medios, lo que permitirá realizar un diagnostico y propuestas más equitativas para cada una de las Direcciones involucradas, con respecto al estudio de los motivadores que influyen respecto del incremento de su productividad institucional.

DELIMITACIÓN TEMPORAL.

El Ejecutivo Federal sensible a las demandas de la sociedad se compromete a implantar, desarrollar, mantener y mejorar en todas sus

Dependencias y Entidades un Modelo de Calidad[3], que le permita transformar a la Administración Pública Federal en un Gobierno de clase mundial, con una imagen confiable, transparente, innovadora y una sólida cultura de calidad. Lo que implica reemplazar los esquemas tradicionales de la Gestión Pública, con los mas avanzados sistemas administrativos y tecnológicos. Evaluar su gestión con estándares de competitividad, promover la dignificación y eficacia del servicio público, rediseñar sus procesos y servicios, y dirigir su quehacer hacia el cumplimiento de las expectativas y necesidades de la sociedad en su conjunto.

Para adecuarnos de una manera mas relevante y desarrollar una cultura de clase mundial, es necesario considerar al factor humano como el elemento mas importante de las organizaciones pública, tropicalizar esta cultura considerando al entorno como un elemento de influencia en el comportamiento de los individuos, se analizara la situación en la que se desenvuelven los servidores públicos de mandos medios en el Organismo de Cuenca Frontera Sur y en que medida pueden mejorar aplicando un esquema motivacional como un medio para incrementar su productividad institucional y sobre la base de estos mejorar su medio ambiente laboral.

Lo anterior obliga pues, a realizar un análisis desde el año 2005 a la fecha los servidores públicos de mandos medios de la Comisión Nacional del Agua en el Organismo de Cuenca Frontera Sur, de acuerdo a la información proporcionada por los servidores públicos de mandos medios, tomándose en consideración la información proporcionada por la Dirección de Planeación en el Organismo de Cuenca Frontera Sur, de acuerdo con los niveles de productividad de los servidores públicos en este año.

Sin dejar de atender los compromisos, que Gobierno Federal ha establecido dentro de su Política de Calidad, dirigida hacia la atención de tres aspectos prioritarios: la calidad de los servicios, la integridad de los Servidores Públicos y la percepción de la sociedad respecto a la confiabilidad y eficacia de la Administración Pública Federal.

Hacia la Calidad de los Servicios

- Un Gobierno eficiente y efectivo con un Modelo de Dirección por Calidad.
- Un Gobierno confiable en sus políticas, procesos y servicios, a través de la certificación de sus Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Un Gobierno con Resultados tangibles y mejorados que permanentemente aplique mediciones en la definición de estrategias e

[3] Modelo de Calidad INTRAGOB, Secretaría de la Presidencia de la República, 2001, versión 2005.

implantación de sus acciones y le permita evaluar tanto la Gestión de los recursos como el impacto de sus proyectos.

Hacia la integridad de los Servidores Públicos.

- Servidores públicos con un alto espíritu de compromiso y servicio hacia los ciudadanos, una actitud de mejora continua, una cultura de trabajo en equipo, la adopción de esquemas que faculten su participación, la transparencia en el manejo de los recursos, y toma de decisiones basadas en hechos y datos.

Hacia la Percepción de la Sociedad

- Implantación de acciones que permitan una sana convivencia, y una mejor calidad de vida de la sociedad. Quien reciba servicios con valor agregado; a través de conocer claramente sus expectativas, y de acuerdo a estándares internacionales. Asimismo, conocer el grado de satisfacción percibida por los clientes y ciudadanos para el mejoramiento continuo de los servicios públicos.

Para dar cumplimiento a las directrices del Ejecutivo Federal, se cuenta con el talento, la responsabilidad y el compromiso de todos los servidores públicos, que constituyen la fortaleza de la Administración Pública Federal y que a través de la Red de Calidad de Gobierno Federal permite evaluar el reto alcanzado de 2005 a la fecha en cuanto al cumplimiento de las metas institucionales.

CAPÍTULO SEGUNDO

2.1.- ASPECTOS GENERALES DE LA MOTIVACIÓN

El ser humano como un sistema bio-psico-social, puede ser visto como un complejo cuyos elementos están entrelazados con un grado de continuidad y simultaniedad que hace difícil su análisis. Nuestra mente no puede ser descrita por manifestaciones aisladas de sus funciones. Por medio de la percepción captamos un objeto sobre el que dirigimos nuestra atención, su aspecto queda impreso en nuestra memoria y lo integramos en nuestras estructuras del conocimiento, lo que nos permite reconocerlo mediante asociaciones con otras impresiones; nuestra emoción es activada junto con la imaginación y el pensamiento. Todas estas actividades están coordinadas en el cerebro mediante un proceso inteligente que organiza, selecciona e integra los estímulos que recibimos. Lo que percibimos, lo que llama nuestra atención, lo que memorizamos y reconocemos, las asociaciones que hacemos, las emociones con que reaccionamos, nuestra imaginación y pensamientos dependen de la motivación.

El enfoque de sistemas nos muestra, desde su interior un proceso central y los procesos que lo conforman, así como su interacción.

Todos los procesos clave están soportados internamente por procesos de apoyo. Si estos procesos de apoyo no son lo suficientemente efectivos o enfocados a la parte interna del proceso difícilmente se le entregará calidad al cliente.

2.1.1.- CONCEPTOS

La palabra motivación proviene de la raíz latina motivus, que significa: que mueve o tiene virtud para mover, causa o razón por la que se mueve una cosa, de ella se derivan algunos compuestos como: emoción, conmover y motivo.

La motivación puede entenderse a todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.[4]

Motivación término empleado generalmente para designar fenómenos involucrados en la acción de incentivos e impulsos. Motivo: un factor afectivo conativo que opera en la determinación de la dirección de la conducta hacia un fin o meta, aprendido conciente e inconscientemente. Motivar: poseer un

---

[4] Arias, Galicia, Luis Fernando., Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1998, p.65.

incentivo, actuar como incentivo.[5] La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección encauza la energía. [6]

Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana con un sentido particular y comprometido.[7]

La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera. [8]

La motivación es el proceso:

a.- Que suscita o inicia una conducta.
b.- Es sostén de una actividad que progresa.
c.- Canalización de la actividad en un curso dado.

En sentido más amplio, el análisis de la motivación debe tener en cuenta todos los factores que suscitan o motivan la conducta.

Para Daniel Goleman.[9] La motivación es la tendencia emocional que guía o facilita la obtención de metas, esta motivación comprende cuatro aptitudes emocionales:

- Afán de triunfo (para responder a una norma de excelencia)
- Compromiso (alineado con los objetivos de un grupo u organización)
- Iniciativa (disposición para aprovechar las oportunidades)
- Optimismo (tenacidad para buscar el objetivo pese a los obstáculos)

Para mi la motivación es una relación sistémica que se da entre múltiples y diversas variables, mismas que pueden ser influidas en el medio ambiente interior o inducidas por el entorno, cuyas variables dependerán del grado de madurez del individuo y las organizaciones.

---

[5] James Draver, Antony, Dictionary of Psicology, Herder, Barcelona, 1952, p. 540.
[6] Solana, Ricardo F., Administración de Organizaciones. Ediciones Interoceánicas S.A. Buenos Aires, 1993. p. 208
[7] Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R.. Administración 6a. Edición. Editorial Pearson. Mèxico, 1996. p. 484
[8] Koontz, Harold; Weihrich, Heinz, Administración, una perspectiva global 11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 1999. p.151.
[9] Goleman, Daniel. La Inteligencia Emocional en la Empresa, Edaf y Morales S.A., México, 1998 p.74.

2.1.2.- ESQUEMA HISTÓRICO DE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

ANIMISMO

Los pueblos primitivos poblaron al mundo de un infinito número de seres espirituales benéficos o maléficos, a los cuales les atribuyeron la causación de todos los fenómenos naturales del reino vegetal, animal y mineral e incluso del mismo hombre. Consideraron que las personas contienen almas que pueden abandonar la sustancia corpórea y transmigrar a otros hombres y seres. Dichas almas constituyen la fuente de las actividades espirituales y son susceptibles de evolucionar dando diversas características psíquicas, intelectuales o afectivas a su huésped.[10]

INVESTIGACIONES FILOSÓFICAS

Posteriormente a las primeras concepciones mágicas de la conducta, se intenta dar una explicación racional acerca de su naturaleza, finalidad y origen. Dado que la evolución del lenguaje y el pensamiento simbólico permitía plantear los problemas del espíritu considerando una gran variedad de elementos abstractos que daban lugar a una interpretación del mundo en relación con la situación humana de ese momento.

La teoría inicial de la filosofía es de carácter ontológico y axiológico, esto es, determinar la naturaleza de la existencia y su valor.[11]

Originalmente correspondía a esta disciplina, la investigación de tres áreas del conocimiento; lógica, física y ética. La lógica implicaba los medios de adquirir el conocimiento y los métodos para llegar a conocer la naturaleza del pensamiento.

La física contribuía como el conjunto de nuestro saber y conocimiento de las cosas incluso del alma humana. Es por ello que la psicología para Aristóteles forma parte de la física.

El tercer lugar corresponde a la ética, que era el nombre general con el que se designaba en Grecia en tiempos de Aristóteles a todos los conocimientos acerca de las actividades del hombre, lo que el hombre es y produce. En esta área del conocimiento se encuentra la política, obra donde el maestro Aristóteles trata algunos de los problemas de Administración relacionados con el Estado, al que concebía como una multiplicidad vinculada armónicamente cuya finalidad era el bien común. [12]

---

[10] Freud, Sigmud., Obras Completas,Tótem y Tabu, Esfinge, México, 1961, p. 78

[11] Záenz, Gutiérrez, Raul. Introducción a la Ética, Esfinge, México, 2003, p. 111.

[12] Aristóteles, Ética Nicomaquea, UNAM, México, 1961, p.225

A medida que evolucionaban las ciencias particulares, se fueron separando de la filosofía hasta llegar al siglo XIX donde puede identificarse a la psicología y a la sociología que posteriormente llegarían a ser una parte importante de la teoría de las organizaciones.

Como disciplina auxiliar de la Administración aún se encuentran vinculadas a esta tanto aspectos metodológicos y epistemológicos, además como por las aportaciones de la psicología filosófica y la psicología científica.

La aplicación del método fenomenológico al estudio de la conducta humana, ha presentado numerosas posibilidades de investigación mediante la descripción idéntica de las unidades constitutivas de los hechos.

IDEALISMO

Platón, hacia el año 300 A.C. en sus diálogos explica su concepto del espíritu partiendo de la explicación de los motivadores intelectuales del hombre.

Cada alma es como un coche tirado por dos caballos, uno negro y otro blanco, conducido por un auriga. El auriga representa la parte racional del alma, el caballo blanco es dócil y tira hacia arriba y representa el apetito irascible o tendencia buena.

El caballo negro es rebelde y tira hacia abajo y representa el apetito concupiscible o tendencia mala hacia el placer. [13]

Este modelo de tres elementos del alma, no habla de las virtudes de cada parte. El aspecto racional se perfecciona con la virtud de la prudencia y sabiduría; con ella se logra una correcta conducción del carro alado[14]. El aspecto apacible cumple mejor con la virtud de la fortaleza que posibilita la dominación de los impulsos concupiscentes. La justicia, para Platón, armoniza las otras virtudes.

Claramente Platón concibe al hombre como un ser determinado por dos impulsos, pero dotado de la posibilidad de elegir metas que podemos entender como los determinantes de sus acciones. En el intelecto y la voluntad del hombre se encuentran las causas de sus acciones.

Este modelo es sustancialmente significativo por que ha dominado el pensamiento occidental. A través de la teología cristiana a impregnado

---

[13] Gómez Robledo, Antonio., Ensayo Sobre las Virtudes Intelectuales, Fondo de Cultura Economica, México 1963, p.487.

[14] Osadía, libertad, atrevimiento, cada una de las partes de ciertas cosas que se extienden a los lados o alrededor de ellas y que sirven para volar, carro con alas utilizado por los dioses dentro de la mitología griega, Larouse, México 2006, p.23

profundamente diversas áreas de la cultura en una medida que no es posible subestimar.

Durante el Medioevo y el inicio del Renacimiento, estas concepciones se incorporan a las sectas judeo cristianas al protestantismo específicamente en el siglo XVI, las cuales llegan a determinar el pensamiento social y económico de los Países Europeos.

Max Weber buscó determinar como influían los ideales religiosos en la formación de la mentalidad económica originada con la identificación del Gobierno Eclesiástico con el Estado.[15]

En su ensayo de la sociedad, Charles Fourier,[16] identifica dos esferas: la administración y la religión. La primera se encarga de la administración y distribución de satisfactores. La segunda es el dominio de los placeres propiamente dichos. En la sociedad civilizada, la religión legisla sobre los placeres reprimiéndolos en función del beneficio común y evolución de la cultura.

El puritanismo protestante da origen al pensamiento capitalista norteamericano, sobre la base filosófica, de que, los intereses económicos se subordinan al problema de que la vida, que es la salvación, y que la conducta económica es un aspecto de la conducta personal sometida al igual que las otras a las reglas de la moralidad.

Sin embargo Nicolás Maquiavelo,[17] dentro del concierto de la humanidad la política se vuelve una ciencia regida por sus propios principios y objetivos, autónoma respecto de la religión, cuyas reglas no siempre son bien avenidas por los preceptos de la moral tradicional.

Con una óptica algo distinta, la iglesia católica consideró que las riquezas materiales poseen importancia secundaria pero necesaria para el sostenimiento y ayuda de los hombres, sin dejar de considerarlos sospechosos, al poder constituirse como una actividad desenfrenada y abusadora de los menos cultos. La propiedad privada del lucro debe ser tolerada como una concesión a la debilidad humana.[18]

En estos casos estas opiniones expresaban normas que no constituían precisamente la imagen de la realidad económica y social del momento, sin embargo estas reflejaban en alguna forma el espíritu ético de la sociedad

---

[15] From, Eric., El miedo a la libertad, Aguilar, Buenos Aires,1993, p.73, 77

[16] Paz, Octavio, El ogro filantrópico, Limusa, México, 1987, cap. III

[17] Maquiavleo, Nicolas, El Principe, Fondo de Cultura Económica, México 2003, cap. XXIV

[18] Bergson, Harry.,Las Fuentes de la Moral y la Religión, Sudamericana, Buenos Aires, 1946, p. 134.

medieval. Aún Lutero, hacia 1524 en su folleto "Sobre el comercio y la Usura" expresa por medio de estos su indignación ante algunas manifestaciones de monopolios que ya se practicaban por razones propias de su actividad, provocados por los engaños y abusos que arruinaban a los pequeños comerciantes que pasaban por alto las leyes de la fe y del amor.

SANTO TOMÁS DE AQUINO

Ya en el siglo XIII sustenta la opinión de que el hombre tiene un deseo sexual y un deseo racional o expresado por medio de la voluntad. En sus deseos y sus acciones no están totalmente determinadas por sus sentidos como lo están los seres irracionales, el hombre posee la facultad de autodeterminarse decidiendo actuar o abstenerse de actuar. La voluntad está determinada por lo que la inteligencia concibe como un propósito racional. Los impulsos vegetativos no son una compulsión, la compulsión esta determinada por una causa externa.

El hombre es libre por ser racional; una causa exterior no lo lleva a la acción sin que exista pleno conocimiento, ya que este puede elegir entre realizar el bien o propósito concebido por medio del razonamiento y el mal concebido por el mismo medio.

HEDONISMO

Demócrito de Abdera, contemporáneo de Platón (480-360 A.C.) consideraba que todas las sustancias animadas o inanimadas estaban compuestas por átomos con infinitas formas y tamaños, lo que hacia que estos generaran cierta energía.

El movimiento de estas partículas al momento de generar energía causa los fenómenos psíquicos. Los átomos de la mente son de forma lisa y redonda con la particularidad de interpenetrar otros átomos más ásperos lo que les permite manifestarse de diferentes maneras.

La actividad motivadora de la conducta era Hedonista; es decir estaba concentrada en la búsqueda del placer como medio para mantener el equilibrio de cada uno de los átomos de la psique.

EPICURO (341-270 A.C.)

Consideraba que hay una cadena causal que va desde los átomos del alma a los átomos del cuerpo, pero que los átomos de alma pueden vibrar cuando actúa la voluntad, de manera que la cadena de movimientos se dirige al fin deseado.

En el caso de Demócrito este partía de una cosmovisión materialista donde el placer es el valor supremo al cual se han de subordinar todos los demás. La regla práctica de una buena conducta esta basada en "Procurar el máximo placer, con el mínimo de dolor".

La virtud por su parte no es sino un medio subordinado al placer.

Las tesis fundamentales del Hedonismo pueden conceptualizarse de la siguiente manera:

- Todo placer o goce es intrínsicamente bueno.
- Solo el placer es intrínsicamente bueno.
- La voluntad de un acto o experiencia dependen del cantidad de placer suministrado.

RACIONALISMO

René Descartes,[19] sostiene que el hombre es un compuesto de alma y cuerpo, en nexo recíproco, cuyo centro de acción es la glándula pineal ubicada en el cerebro.

En la conducta humana existen mediadores entre el cuerpo y el alma. La razón le permite elegir y determinar su conducta, las agitaciones del cuerpo parten de los sentidos o de estados corporales como por ejemplo el hambre y de las emociones como la ira, cólera o alegría. Las agitaciones del espíritu proceden de la reflexión, la imaginación o del mismo cuerpo.

Las emociones son muy importantes porque disponen a desear las cosas que la razón considera adecuadas y las hace persistentes en el deseo mediante ciertos flujos humorales.

Los conceptos de Descartes son uno de los primeros en relacionar los fenómenos fisiológicos, conductuales y de la experiencia. Su idea del instinto, lo hace ver como el punto de partida de la actividad pero no precisamente la fuerza impulsora. Los cuales son también considerados como una predisposición de la actitud mental para actuar adecuadamente.

En el alma humana se puede ver una pugna constante entre las acciones y las pasiones. [20] Las primeras o sea las acciones están gobernadas por la voluntad que es libre de aceptar o rechazar.

---

[19] Descartes., Tratado de las Pasiones, Esfinge, México, 1964, p. 32
[20] Descartes, Discurso del Método, Esfinge, México, 1978, p. 18

Las pasiones por su parte son involuntarias consideradas como resistencias mecánicas del cuerpo; pero no todo es malo en ellas el problema se presenta cuando los seres humanos caen en los excesos.

Las pasiones son algo así como los efectos del cuerpo, esto es como el reflejo del cuerpo y describe solo seis pasiones cardinales: la administración, el amor, el odio, el deseo, la alegría y la tristeza, cuando estas se combinan se producen muchas más como el aprecio y la lealtad entre otras.

El hombre debe de liberarse de las ataduras del alma que son efecto de las pasiones ya que estas enseñan el bien y el mal de una manera errónea.

La guía de toda conducta humana debe estar basada en la experiencia y el razonamiento y no en las pasiones. La sabiduría consiste en aplicar la fuerza de la razón, lo que constituye el uso del libre albedrío.

TOMAS HOBBES. (1588-1679)

El origen de los apetitos y de las emociones son movimientos creados en nuestra cabeza que responden a los estímulos del corazón. Por lo tanto el placer es causado por el paso de la sangre dentro del torrente y el dolor es causado por su obstrucción.

Suponía que los instintos son acciones incipientes y que si estas se dirigían a un objeto conocido por la experiencia como placentero, se producía en consecuencia un apetito. Si al contrario se dirige hacia un objeto doloroso se producía aversión y se obstaculizaban todos los movimientos vitales y se detiene la sangre con la finalidad de evitar la acción.

Su análisis del instinto corresponde a las propiedades hipotéticas de la respuesta anticipada de "meta". Su aportación no tiene precedente al explicar de acuerdo con la doctrina racionalista que el hombre es capaz de anticiparse mentalmente a lo que esta a punto de hacer.

Consideraba que la gente era igual, pero sus diferentes deseos son los que provocarían conflictos entre ellos. Puesto que consideraba al hombre como un competidor innato, pensaba que el hombre en estado natural estaría en guerra constantemente con sus compañeros por los diferentes intereses a sus deseos.

Hobbes concibió que los hombres al darse cuenta de sus conflictos, cederían mediante un contrato para dar el dominio absoluto a un soberano. En otras palabras el Estado se crea para proteger al individuo de cualquier ataque y permitir que pueda gratificar en cierto grado sus deseos.

El motivador mas fuerte para Hobbes es el miedo.

NICOLAS MAQUIAVELO

El concepto fundamental de su filosofía se centra en el saber entender y determinar para cada ser humano la noción de "virtud". Constituye que la "virtud" es la máxima expresión de poder, el cual se encuentra libre de todo perjuicio moral.

En el hombre existe siempre una tendencia egoísta, su sociabilidad es explicada como el medio más eficaz para satisfacer su egoísmo. El instinto del mal en el hombre se impone siempre sobre el bueno y el temor y la fuerza se imponen sobre la razón.

Existen dos manera de combatir una es basándose en la aplicación de la Ley y la otra por medio de la Fuerza, la primera de estas es propia del hombre y la segunda lo es de los animales; pero como la primera no basta, conviene recurrir muchas veces a la segunda. [21]

ILUMINISMO

JACOBO ROUSSEAU (1712-1778)

En la base del sentimiento humano se hallan dos sentimientos, que en cierto modo se compensan: el amor propio y la compasión. La propia razón es un aspecto de la conciencia, menos profundo que la vida emotiva. La función intelectual de la conciencia es de dirigir los impulsos y sentimientos del amor propio (egoísmo) y del amor al prójimo (altruismo).

Los sentimientos son el aspecto básico de la existencia y de la conciencia, que en un estado natural, el hombre tendría mayor posibilidad de realizar. Cualquiera que sea la causa de nuestro ser, esta causa es la que ha procurado nuestra conservación proporcionándonos los sentimientos más convenientes de acuerdo a nuestra propia naturaleza y no se puede negar que, por lo menos, estos son innatos. En relación al individuo, estos sentimientos son: amor de sí mismo, el temor del dolor, el horror a la muerte y el deseo de bienestar.[22]

---

[21] Maquiavelo, Nicolas., El Principe: Máximas, Colombia, 1968, p. 157-191

[22] Gómez, Robledo, Antonio., Discursos sobre el Origen y los Fundamentos de la Desigualdad entre los Hombres, Esfinge, México, 1998, p. 390

La historia ha corrompido al hombre con la idea de construir una sociedad altamente civilizada. Rousseau señala que el principio de esta degeneración se centra en la propiedad privada que ha traído consigo la división del trabajo y, con ella la separación de las clases; siendo esta el origen de todas las malas pasiones.

El discurso sobre el Origen de la Desigualdad, establece el carácter depravado de la sociedad, su intrínseca corrupción, al estar basada en una negación de la naturaleza, negación de la que surgen los vicios del hombre, y lo mantiene en un permanente conflicto con ella y contra ella, generando la infelicidad. Constata el carácter irreconciliable de "naturaleza" y "cultura"; las ciencias y las artes no han promovido la total felicidad de los hombres, sino que han envilecido su estatus social. El mal no esta en el individuo, sino en su relación con la sociedad; la perversión se ha producido por el mal Gobierno y solamente el corazón del hombre puede cambiar esta situación.

EXISTENCIALISMO

JEAN-PAUL SARTRE

La libertad del hombre y por supuesto que no es libre como tal, no debe concebirse como una facultad o una potencia. No existe ser en potencia, todo lo que existe esta en el acto. Con la libertad el hombre se fabrica su propia esencia y le da sentido a las cosas.

Debido al propio concepto de libertad que el hombre se hace, es como las cosas se consideran como un obstáculo o como un instrumento. Y este le da sentido en función de los proyectos que establece para el futuro. El hombre que vive realmente su libertad siente el peso aplastante de su responsabilidad, y eso le produce angustia. Por tal motivo, la gran mayoría de las personas prefiere evadir su responsabilidad viviendo en constante angustia, y por eso se refugia en la serie de patrones de conducta ya establecidos esto es las reglas que ya están hechas. De este modo tiende a actuar en función de lo que ya esta preestablecido y no por si mismo; ya que esta conducta no le genera angustia, pero vive sin ser un ser humano auténtico, vive como un cobarde.

La libertad absoluta es completamente autónoma, ni la leyes, ni los valores establecidos, ni la propia naturaleza o el propio carácter, ni el inconciente se pueden constituir como guías de la libertad. Esta es autónoma, o no es libertad, sino autoengaño o mala fe.

La base de las relaciones humanas es el conflicto, la lucha negando cualquier tipo de contacto interpersonal. No hay mas que dos posibilidades: o yo me sitúo en la calidad de objeto y trato de vencer al otro, apoderándome de su libertad; o al revés, me comporto como sujeto y entonces trato de reducir al

otro a la calidad de instrumento, cosa u objeto. Si yo me comporto como objeto, entonces trataré de atraer y absorber la libertad del sujeto por medio del amor, del lenguaje y del masoquismo. El amor consiste en hacerme fascinante al otro de tal manera que cautive su atención y su libertad. Por medio del lenguaje trato de atraer la libertad del otro mediante expresiones que lo lleven a captar lo que yo quiero. El masoquismo consiste en hacerme juguete o instrumento del otro. En el caso de que me comporte como sujeto, los instrumentos para atraer al otro son: La indiferencia, consistente en hacer caso omiso a la otra persona y tratarlo como una función en medio de mi vida, sin ni siquiera mirarlo. El odio el proyectar al sujeto a un mundo donde no existe; culmina con el asesinato donde cualquier procedimiento está condenado al fracaso y todo se convierte en una lucha sin sentido.

2.1.3.- ENFOQUES MOTIVACIONALES

En oposición al punto de vista racionalista que pretende explicar los actos humanos en función de motivos puramente racionales y voluntarios, S. Freud sostuvo el concepto de que el hombre es motivado por fuerzas irracionales. Todas las conductas pueden ser entendidas si se le refiere a sus fuentes originales; los instintos eróticos y tánicos que dimanan toda la energía psíquica de que dispone el individuo.

Cada motivo principal es una estructura de muchos submotivos. Un motivo rechazado puede separarse del esquema dinámico, aunque lo más frecuente es que solamente sea puesto de lado para reaparecer mas tarde en la misma forma o transformado (fenómeno que S. Freud llamó represión) y su fuerza da lugar a posteriores motivaciones.

Nuestras motivaciones están continuamente determinadas por dos tendencias opuestas: una hacia la adaptación y conformidad y la otra hacia la diferenciación y la individualidad. Considerando esta como una lucha de conflictos entre el yo y el ambiente, entre el principio del placer y la realidad. El antagonismo entre las normas morales de un lado y los deseos del otro, separando a la motivación en "aparente latente", expresada en lo inconciente-conciente. El inconciente mismo está dividido en fuerzas estimulantes, instintos y fuerzas inhibidoras morales e ideales

La motivación es distinta de un estimulo, siendo ambos capaces de originar una respuesta. El estimulo esta determinado por una situación momentánea, mientras que el motivo abarca muchas respuestas y esta se da antes de que aparezca el estimulo.

La motivación es distinta de un incentivo por ser interna, mientras que aquel proviene del exterior.

Algunos motivos son conscientes y otros inconscientes, pero ambos tienen en común el impulsar la conducta hacia los incentivos que los exitan.

DESCRIPCIÓN ORGÁNICA

Los psicólogos organicistas introducen en el sistema "estímulo-respuesta", que definiría el como de las funciones psicológicas, al elemento "organismo", que implicaría el porque y es visto como un conjunto de impulsos básicos e instintos.

En el caso de los impulsos, estos tienen su origen en gran parte de las necesidades que experimenta el organismo de ciertas sustancias.

Algunas diferencias químicas son producidas por el hombre, la sed, frío, hambre etc. Los impulsos los podemos encontrar relacionados, por ejemplo la pérdida del agua reduce la sensación de hambre y el hombre debilita a su vez los impulsos de defensa, este fenómeno parece afectar la energía para el desarrollo de otras actividades.

Además existe una graduación o similitud entre ellos. H.G. Warren (1948) midió en animales experimentales la fuerza relativa de los impulsos, siendo el impulso maternal el más fuerte, después del hambre y la sed; el impulso sexual resulto ser más bajo y el exploratorio el más débil de todos.

En cambio en el ser humano la jerarquía y la interrelación dependen de la constitución física del individuo. El deseo de ser delgado puede modificar el impulso nutricional, el estímulo maternal puede ser relegado a un segundo término por seguir conservando una súper figura, en cambio en nuestra actualidad el impulso de dominio puede llegar a ser más fuerte que los anteriores.

IMPULSOS

Los impulsos parecen estar correlacionados con los "ritmos", incluso las motivaciones más complicadas dependen del ritmo corporal o "ciclos vitales". Como lo demuestran algunos de los experimentos en Alemania de Flies y Swoboda [23] evidenciaron cambios rítmicos de alegría y depresión, aumento de la productividad o improductividad, éxito o fracaso. Estos mismos fueron estudiados en la Universidad de Pensylvania por el Dr. B. Hersey, el cual observo que estos asensos y descensos emocionales suceden con frecuencia y son semejantes a los de las mareas. Muchas personas no reconocen en si estos cambios y relacionan las causas de ellos a condiciones externas.

---

[23] Warnock, M., Ética Contemporánea, Labor, Barcelona, 1968. p.98.

INSTINTOS

Por su parte el Dr. McDugall, sostiene que los instintos son la base de todo propósito y deseo y la fuente de toda forma de conducta incluida la creadora. Desde William James hasta mediados de la Primera Guerra Mundial, la conducta se explicaba fundándose principalmente en los impulsos.

El término instinto significa motivo no aprendido o tendencia innata y se utiliza en un sentido muy vago; incluso hay quien habla de instinto en la Industria.

Los conductualistas sostienen que la mayor parte de la conducta humana no es innata sino aprendida y los estudios etnológicos han puesto de relieve que muchos de los llamados instintos son reacciones condicionadas por la misma cultura.

Las observaciones psicoanalíticas originaron la sustitución de los mecanismos instintivistas por la teoría de la transformación dinámica de la energía psíquica. El instinto de lucha o agresividad puede ser el resultado de la frustración, el instinto de dominio puede ser una compensación del sentimiento de inferioridad y ciertos temores y angustias son transformaciones de los impulsos sexuales.

Así como sensación de auxilio puede tener motivaciones distintas al incremento de andrógenos o al incremento de la presión sanguínea y ser al mismo tiempo un derivado de la angustia.

La psicología profunda nos ha hecho comprender que la motivación humana esta compuesta de un complejo entramado de emociones, sin embargo podemos considerar como básicos los siguientes principios: la interrelación de motivos, su transformabilidad y su universalidad.

EMOCIONES

Una motivación básica está relacionada con la dualidad agradable-desagradable. Primeramente lo que nos desagrada no parece estimular el aprendizaje. Los gustos y desagrados individuales están ampliamente condicionados por experiencias y asociaciones de tipo personal y las cuales también pueden ser modificadas por una serie de elementos culturales.

En los seres humanos el elogio, el premio, la compensación económica o el reconocimiento están dentro de los incentivos más fuertes que el reproche y el castigo.

PAPEL CENTRAL DE LAS EMOCIONES

Las emociones son el verdadero motor de la conducta. Este concepto ha sustituido a la psicología tradicional que atribuía el papel más importante a la voluntad y a los procesos intelectuales. Siguiendo estas líneas de pensamiento se concluye que la angustia que representa al reaccionar el organismo ante la incierta posibilidad de injurias o amenazas debe ser considerada como la emoción primordial. Algunas de las más importantes teorías modernas de la personalidad sitúan a la angustia como núcleo dinámico de la neurosis y como generador prominente de patologías orgánicas el cual ocupa un lugar central en el campo de la medicina.

Lo que habitualmente mueve a la gente a actuar en determinada dirección, no es tanto su pensamiento lógico y abstracto, como la fuente irracional de sus pasiones.

EL MUNDO DE LAS EMOCIONES

En condiciones normales las emociones son importantes para el pensamiento, los pensamientos son importantes para las emociones, para Doris Martín,[24] el pensar y sentir, corresponde a la parte del cerebro racional y emocional los cuales forman una unidad inseparable, lo cual establece que para poder entender y comprender nuestro entorno necesitamos ambas cosas: la inteligencia racional y planificadora y el mundo de las emociones que suele actuar de un modo más espontáneo. Solo la coordinación de la capacidad de sentir y la capacidad de pensar otorga al ser humano un amplio abanico de expresión único.

Como una simple palabra sea esta adecuada o inadecuada, una melodía, un perfume o una simple mirada cariñosa de algún niño bastan para desencadenar sentimientos de ira, de nostalgia o de ternura. Cuando este tipo de emociones se hacen más fuertes, la razón no tiene ya ninguna posibilidad, tomando las riendas del momento nuestro cerebro racional, reprimiendo nuestras emociones a la racionalidad.

Para Damasio los indicadores somáticos son los que se representan mediante una sensación en la boca del estomago el cual manda señales al cerebro emocional que nos advierten del peligro o de una oportunidad única.

Por su parte el psicólogo Keith Oatley habla de la importancia de la función comunicativa de los sentimientos, esto es la mayoría de las personas de nuestro entorno saben con exactitud como nos sentimos sin necesidad de hablar de nuestras emociones, y esto obedece a que los estados de ánimo

---

[24] Martín, Doris., Inteligencia Emocional, Fondo de Cultura Económica, México, 2000, p. 35-37

(miedo, indignación, rechazo, odio o tristeza) se manifiesta a través de nuestras expresiones corporales, en el tono de voz y en los gestos.

EL PENSAMIENTO FILOSÓFICO EN LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Las teorías clásicas de la motivación siguen siendo de vital importancia para entender cómo y por qué nos comportamos de una manera o de otra, así que vamos a dedicar este apartado para comparar algunas de las teorías más importantes.

Una clasificación importante es la de distinguir entre las teorías que explican la motivación concentrándose en el contenido, que es lo que realmente nos motiva y otras que se concentran en el cómo nos motivamos.

EL PAPEL DEL PENSAMIENTO CIENTÍFICO

Una de las funciones del pensamiento científico es la de explicar los fenómenos del entorno y realidad interna del hombre. En este proceso se construye un cuerpo de ideas sistemáticas, racional y perfectible que puede ser entendido como una recreación conceptual del mundo que es sucesivamente más fidedigna, según su grado de evolución y aproximación al objeto.

Con su actividad intelectual, el hombre construye a la sociedad conforme a su naturaleza y es a su vez modificado por ella; trata de remoldearla para adaptarla a sus necesidades biológicas y espirituales.

El hombre varía en el curso de la historia, se desarrolla, se transforma, es el producto de la historia generada por su actividad creadora. Podemos pensar entonces que la naturaleza humana encuentra formas específicas de expresión en cada cultura, de tal manera que los instintos solo pueden ser modificados en cierto grado mientras que las necesidades propiamente humanas deben su origen a ciertas estructuras sociales y a condiciones particulares de producción y comunicación.[25] Es así como el hombre tiene la posibilidad de reconocerse así mismo en su cultura y en los principios que encausan su desarrollo.

Para conocer realmente el objeto, es necesario abarcar y estudiar todas sus facetas, todos sus vínculos y relaciones mediatas. Eso no se logra plenamente, pero esa exigencia de conocimientos multilateral nos previene contra los errores y la insensibilidad.

La teoría materialista del conocimiento subraya que todas las determinaciones de la escencialidad dependen de los problemas de la actividad

---

[25] Gómez, Robledo, A., Ensayo Sobre las Virtudes Intelectuales, Fondo de Cultura Económica, México, 1957, p. 68.

práctica del hombre social, problemas que se desarrollan y cambian; desde el punto de vista vinculado al desarrollo desde el cual es considerado el objeto; de la selección de cada una de sus propiedades misma que es condicionada por el punto de vista de que sea o no parte.

Toda teoría científica, por lo tanto, tiene el carácter de instrumento del conocimiento; ella no nos da un conocimiento de la realidad en si, pero nos proporciona los medios, instrumentos o herramientas de trabajo intelectual que nos permite llegar a conocerla en forma rigurosa y científica.

La comprensión subjetiva, consciente de los problemas de la actividad práctica y de la selección conciente de los medios de solución, son únicamente posibles no solamente cuando un problema ha surgido ya en el propio curso objetivo de la vida práctica, sino cuando en la propia realidad objetiva se dan las condiciones necesarias para que el problema sea planteado, asimilado por la conciencia y, además, resuelto. [26]

EL PROBLEMA DE LOS ENFOQUES TEÓRICOS MOTIVACIONALES

El enfoque teórico para analizar un objeto de investigación (y por ende las conceptualizaciones pertinentes) debe estar regido por este mismo, y no por aquellas preferencias teórico metodológicas que el investigador decida necesarias, dando preferencia así al objeto de estudio, y sin olvidar la relación dialéctica objeto-sujeto en la investigación.

El problema radica entonces en la insuficiencia explicativo-analítica de una o varias teorías para abordar cabalmente un objeto de estudio, y por lo tanto, es necesario recurrir a aquellas conceptualizaciones que el investigador considere pertinentes para describir, analizar, explicar, etc., el objeto en cuestión, no importando las fuentes teóricas que lo surtan ni cuantas fuentes confluyan en un mismo trabajo.

En principio, toda ciencia se forma, por una parte de contenidos generales verificables y falibles (teoría) y, por otra de un procedimiento específico para obtener y probar sus conceptos, hipótesis y métodos. La interacción de ambas con la realidad concreta es lo que denominamos proceso de la investigación científica.

Es así pues que la teoría no constituye un elemento invariable al que haya que acudir para obtener el conocimiento o los antecedentes premonitorios de nuestras observaciones empíricas, no. La teoría constituye un elemento activo dentro de la estructura de la ciencia; y por consiguiente, del proceso de conocimiento; al mismo tiempo que es el producto sintético de

[26] Monden, Louis., Conciencia, Libre Albeldrio, Pecado, Herder, Barcelona, 1968, p.129.

BIBLIOTECAS UNACH
INFORMATICA Y POSGRADO

este, ya que la teoría vertebral del conocimiento adquirido por la investigación.[27]

La incomprensión de los alcances de la teoría, así como de los mecanismos de su construcción y el doctrinarismo con el que algunos y solamente algunos de sus contenidos se aplican, constriñendo tanto los procesos de investigación como los resultados de esta manera obtenidos.

Para cualquier investigador lúcido, es evidente que la realidad no se ciñe a ningún marco teórico por más completo que este sea; afirmar lo contrario sería negar el proceso mismo del conocimiento hasta ahora obtenido, expresado como los cuerpos teóricos de las diferentes disciplinas, es suficiente explicar cualquier fenómeno o evento que se presentase; por lo que el trabajo mismo de investigación sería, en el mejor de los casos, la aplicación curiosa de un recetario científico.

Los estudios han de partir de la teoría general de la disciplina de que se trate, la que a pesar de ser rigurosa, puede corregirse y ampliarse permitiendo de esta manera al investigador, abordar de manera sistemática y no esquemática sus objetos de investigación.

2.1.4.- LA PERSONALIDAD DEL INDIVIDUO EN LAS ORGANIZACIONES.

Si nos preguntamos, por que la alta dirección de las organizaciones concentra mas tiempo en la consecución de las metas y objetivos que en cuestiones de relaciones humanas, tendremos que explorar necesariamente problemas relacionados con la motivación.

La personalidad es el centro organizador alrededor del cual los motivos humanos forman un sistema unificado e integrado.

Al individuo, una relativa comprensión de la dinámica de su propia personalidad posiblemente le resulte útil, si no para evitar el desarrollo de una neurosis, por lo menos si para evitar sus efectos. Un segundo término la posibilidad de comprender y explicar algunos de los propios sentimientos de ansiedad y sus motivos, lo cual le permitirá y facilitará el trato con otros individuos y subordinados. Además esto le permitirá un aprovechamiento más eficaz de sus relaciones interpersonales.

Es importante entender la personalidad mas frecuente dentro de las organizaciones; la histérica y la obsesiva, así como la descripción de los

[27] Monrroy, Eduardo., Teoría del Conocimiento, Fondo de Cultura Económica, México, 1984, p.103

BIBLIOTECA UNACH
INFORMATICA Y POSGRADO

diferentes mecanismos de defensa del ego mismos que son básicos en la comprensión de las teorías motivacionales.[28]

El concepto de personalidad tiene un valor particular al proporcionar un significativo nivel de comprensión abstracto dentro del concepto personalidad-grupo-organización.

La personalidad estructura y organiza el pensamiento del individuo y el estudio de sus manifestaciones que mediante la observación podremos llegar a predecir ciertos patrones de comportamiento del individuo y la forma de cómo este influenciará en la personalidad o cultura organizacional, esto es su funcionamiento dentro de la estructura formal e informal. La cultura organizacional siempre estará en función de la interacción de la personalidad de sus miembros al contacto con la cultura formal.

PERSONALIDAD Y MOTIVACIÓN

"Cualquier persona puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... eso no es fácil" [29]

CONCEPTO

El ser humano se comporta como una unidad bio-psico-social, dentro de las organizaciones este concepto tiene una especial importancia para comprender el fenómeno de la motivación como un sistema integrado por las variables de: personalidad, grupos de referencia y sistema cultural.

Términos como el de constitución, temperamento, emociones, intelecto, etc., son abstracciones que se refieren a funciones parciales de la personalidad humana. Las personas actúan siempre en forma unilateral y el concepto de personalidad hace alusión al fenómeno de totalidad en el tiempo y en el espacio de su propia conducta.

Establecer una definición de personalidad es muy complejo por tratarse de una entidad multifacética que además incluye ciertos fenómenos inconcientes. Sin embargo, la mayoría de los especialistas la considera, como la suma total de las disposiciones adquiridas en un tiempo y lugar determinado. [30] Tal definición es estática, mientras que la personalidad es un sistema dinámico, como se expresa en la siguiente definición "La personalidad es la

---

[28] Zavalloni, Renau., La Libertad Personal, Razón y Fé, Madrid, 1959, p.78

[29] Op. Cit. (23). p. 109.

[30] Gutiérrez, Sáenz, Raúl., Introducción a la Antropología Filosófica, Esfinge, México, 1997, p.457.

organización dinámica individual de aquellos sistemas psicofísicos que determinan su particular adaptación al ambiente".

Esta definición implica un concepto de totalidad que abarca a todo ser humano, manifestándose la personalidad en: los factores biológicos, percepción, pensamiento, inteligencia, sentimientos y motivación entre otros.

La personalidad trata entonces de la organización psicológica central del hombre en general y de su organización individual en particular. A fin de estudiar dicha organización central, debemos conocer los distintos medios que utiliza, tales como las funciones del sistema nervioso central, las glándulas de los órganos de los sentidos, es decir su temperamento, el pensamiento, la imaginación la inteligencia como medios psíquicos y los sistemas de valores, actitudes, creencias y otras interacciones de su medio social.

El estudio de la personalidad abarca: el diagnóstico de los rasgos y actos, el pronóstico de su probable desarrollo físico y su aspecto educativo. Estos datos se obtendrán por medio de la observación, exploración, pruebas, encuestas, las reacciones al medio ambiente, sus desviaciones, aspiraciones personales, que proporcionados a través del desarrollo de la hipótesis nos indicaran realmente el objeto de estudio y las posibles causas de su conducta.

Los procesos de la personalidad consisten en una integración, pero esta no se da de manera automática sino que esta ocurre mediante pequeños pasos, como es la solución de conflictos, la identificación de alternativas, conflictos que ocurren mediante impulsos propios del individuo para reaccionar de diferente manera, y que estos pueden ser influidos o modificados por su medio, por la misma cultura, por los intereses e impulsos de otros individuos con los que convive.

DETERMINANTES DE LA PERSONALIDAD

En la personalidad hay elementos que son comunes a todos los seres humanos, es decir, que dependen de la dotación biológica de la especie y de las condiciones comunes a todas las sociedades. Por otra parte, cada ser humano es diferente a los demás: cada uno tiene una forma individual y particular de ser, de sentir y de pensar, un modo propio de resolver los problemas y de actuar conforme a determinadas situaciones. Esta individualidad es función de su propia personalidad.

La personalidad está determinada por la herencia y por el ambiente en el que se desarrolla. El influjo genético se aprecia más claramente en los rasgos físicos, en la expresión el modo la sensibilidad, la inteligencia y la vulnerabilidad a las enfermedades. La constitución biológica puede facilitar que algunas

personas sean mas pasivas o inclinadas a las fantasías que otros, o bien enérgicas y autoafirmativas.

Nuestras potencialidades innatas están desde un principio sujetas a las fuerzas moldeadoras del ambiente. Ambientes distintos tienden a promover el desarrollo de características un tanto distintas, aun con personas con tendencias análogas. El ambiente social en el que nos desarrollamos nos enseña el leguaje que hablamos, las costumbres, normas y modos de enfrentarnos a los problemas de la vida.

Cada grupo social promueve sus propias pautas socioculturales, mediante la enseñanza sistémica de los jóvenes, lo cual tiende a hacer parecidos entre sí a los miembros de un mismo grupo. Cada cultura tiene sus márgenes de variabilidad, lo que permite dentro de ciertos límites que los sujetos puedan escoger aquello que sea más afín a su temperamento.

Además generalmente somos miembros de subgrupos dependientes de la familia, el sexo, la ocupación, la religión, etc.,[31] que motivan y promueven sus propios valores y modos de conducta por medio de funciones sociales. Puesto que todos pertenecemos a constelaciones de subgrupos más o menos diferentes, cada uno tiene su status personal o posición única dentro de la sociedad.

2.1.4.1.- OPERACIONES BÁSICAS DE LA PERSONALIDAD EN LA MOTIVACIÓN DEL COMPORTAMIENTO.

La personalidad es un sistema dinámico en el que se conjugan fuerzas o tensiones que motivan y dan dirección a la conducta. Estas fuerzas y tensiones pueden apropiadamente denominarse necesidades. Habitualmente los individuos tienen conciencia de sus propósitos, pero no de las necesidades en donde se origina tales propósitos.

El sentimiento de connición y volición es consecuencia del hecho de que ciertas pautas de acción se integran direccionalmente hacia la meta.[32] Estas necesidades se originan en el organismo biológico como en la situación social y humana, y requieren imperiosamente ser satisfechas, y aun cuando una necesidad se origine en el objeto, el lugar, el modo de satisfacerlas va a depender del medio cultural donde se desarrolle.

Es correcto decir que la reducción de tensiones a través de la satisfacción de necesidades produce placer, pero en algunas ocasiones no. A su ves el incremento de una tensión dentro de ciertos límites es placentera.

---

[31] López, Azpitarte, Eduardo., Ética de la Sexualidad y del Matrimonio, Ediciones Paulinas, Madrid, 1990, p.150.
[32] Etzioni, Antua., Organizaciones Modernas, Uteha, México, 1979, p. 43.

Entre las operaciones básicas de la personalidad se encuentran:

- La distinción de los estímulos que se generan en el mundo exterior y los que se generan en la subjetividad.
- La reducción de conflictos

La personalidad o mejor conocida como ego, está continuamente implicada en el logro de decisiones y transacciones entre tendencias altamente conflictivas. Estos conflictos son experimentados por los sujetos como parte de su incompatibilidad entre distintos propósitos, pero en realidad ocurre entre distintas necesidades o entre varios objetos que pueden servir para satisfacer la misma necesidad o bien entre lugares y modos diversos de satisfacción.

La satisfacción de ciertos apetitos y tendencias hace necesario que otros sean rechazados temporalmente o permanentemente. En otros casos la satisfacción de una necesidad tiene que ser ordenada en el tiempo de tal modo que el logro de metas intermedias no interfieran con el de las finales. En ocasiones deben lograrse transacciones o negociaciones entre tendencias incompatibles permitiéndose a ambas partes una satisfacción parcial. Por otra parte, la sociedad impone prohibiciones a la satisfacción de ciertas necesidades y a otras les señala límites, modos, tiempos y lugares en que llega a tolerar su satisfacción. Por consiguiente las posibilidades del individuo para poder llegar a modificar estas condiciones son reducidas, de ahí que otra operación básica sea:

- La adaptación de la conducta del sujeto a los requisitos sociales.

Esta adaptación se logra mediante la internalización de las normas y los preceptos prevalentes en la cultura y por la participación del sujeto en funciones sociales específicas.

Otra función de la personalidad consiste en:

- La reducción de las aspiraciones del sujeto.

De tal manera que las metas que en un momento son inalcanzables, pueden ser sustituidas por otras más acordes con las circunstancias y con las capacidades del sujeto.

En su proceso de satisfacción de necesidades, la personalidad experimenta constantemente fracasos y éxitos. Aquellas pautas que son eficaces y que requieren el menor consumo de energía tienden, de acuerdo con la ley del aprendizaje, a ser repetidas y hasta pueden llegar a automatizarse. Esta

automatización o acostumbramiento permite al individuo actuar sin necesidad de tomar decisiones deliberadas ante muchas situaciones.

En suma: además de distinguir entre estímulos endógenos y exógenos, la personalidad armoniza impulsos y tendencias entre sí y con la situación ambiental la cual se encuentra en constante cambio en cuanto a los estímulos que esta genera, como una gran facilidad o una serie de obstáculos para su realización, de tal modo que los actos del sujeto tengan que ser coordinados y eficaces de acuerdo a la situación. Estas operaciones esta orientadas al logro de un diseño de vida que permita en su conjunto satisfacción armónica y periódica del sujeto, así como su desempeño gradual en el logro de cada una de las metas y que permita a su vez el desarrollo de sus potencialidades innatas. En su más alto nivel ese diseño implica un esquema conceptual coherente del mundo y de uno mismo, es decir una filosofía de vida diferente.

2.2.- TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN APLICADAS A LAS ORGANIZACIONES.

La constante competitividad en todas las esferas de nuestra vida, los grandes complejos Industriales y Organizacionales, el desarrollo demográfico en las ciudades, la sobrepoblación, la delincuencia la inseguridad, la soledad, el desarraigo, la desintegración familiar, la dificultad para hacer nuevas amistades no solamente ha modificado el comportamiento de las personas en sociedad sino también dentro de las organizaciones dada la relación directa que existe entre el rendimiento laboral y la productividad.[33]

Vemos al mismo tiempo y en base a las diferentes teorías abordadas en el presente espacio, como el comportamiento humano dentro de las organizaciones obedece a algún motivo, que todo lo que hacemos es para algo, llegando al punto de pensar que todo comportamiento esta motivado y de acuerdo con los siguientes enfoques, podemos decir que la motivación está en la base de la necesidad de coordinar y movilizar a los individuos de una organización en aras de la consecución de los objetivos propuestos.

2.2.1.- TEORÍA DE MASLOW.

Existen por lo menos cinco conjuntos de metas que podemos denominar necesidades básicas:

- Fisiológicas
- Seguridad
- Amor
- Estimación

[33] Forester, Jayw., Dinamica Industrial, El Ateneo, Barcelona, 1994, p. 89.

- Autorrealización

El ser humano está motivado fundamentalmente por el deseo de alcanzar y conservar aquellas condiciones sobre las que descansan las necesidades básicas de satisfacción acompañado de deseos de carácter intelectual.[34]

Estas necesidades se ordenan entre si en una jerarquía de ponderación individual, la cual será ponderada y monopolizada por la conciencia las cuales organizará y seleccionará de acuerdo a ciertas capacidades delimitadas por el organismo. Considerando algunas de estas necesidades como menos importantes:

- Las minimiza
- Las olvida
- Las niega

Cuando una necesidad esta más o menos satisfecha surge la siguiente la cual tiende a dominar a su vez la vida consiente y sirve como centro organizador del comportamiento.

Las necesidades satisfechas no constituyen motivadores activos. En consecuencia el individuo busca constantemente la satisfacción de las necesidades básicas aunque no sean necesariamente exclusivas.

Necesidades Fisiológicas:

Estas se toman como punto de partida en la teoría de la motivación, llegando a pensarse que son homeostáticas y que pueden ser aisladas por ser de localización somática, es decir, que son relativamente independientes de otras motivaciones. Generalmente son las más importantes lo que significa que su insatisfacción las convertirá en el principal foco de actividad y todas las demás necesidades se volverán inexistentes o pasarán a un segundo término.

Cuando estas se encuentran relativamente satisfechas surge un nuevo grupo de necesidades que forman la categoría de seguridad.

Si su satisfacción es habitual dejan de existir como determinantes organizadoras del comportamiento, y existen en forma potencial reactivándose para influir en el organismo si se ven frustradas. "Un deseo satisfecho no es ya un deseo". [35]

---

[34] Hall, Lovis., La Función Directiva Como Profesión, Mc.Graw-Hill, México, 1979, p. 68.
[35] Maslow, Motivación y Personalidad, Mc.Graw-Hill, México, 1980, p. 68-89.

Aquellos individuos en quienes una necesidad ha sido siempre satisfecha son quienes están mejor capacitados para tolerar futuras privaciones de esta. Aquellos que en el pasado se han visto privados reaccionarán a las satisfacciones comunes en forma diferente a aquellos que nunca se han visto privados.

Prácticamente la mayoría de los autores destacan la inadaptación como un resultado de frustración[36] de la necesidad de amor. Para Maslow la necesidad de amor comprende tanto el darlo como el recibirlo.

Necesidades de Estima:

Con algunas excepciones de tipo patológico en los individuos, generalmente existe un alto deseo de lograr un concepto de autoestima y estima de los demás.

La estima esta cimentada en la capacidad real de logro respeto de los demás.[37] Estas necesidades pueden clasificarse en dos grupos:

- El deseo de fuerza, de logro, de educación, de confianza en la vida, de independencia y libertad.
- El deseó de una buena reputación, de prestigio, de reconocimiento y aprecio de los demás.

Estas necesidades son especialmente acentuadas por Alfred Adler, Psicología Individual.[38]

La satisfacción de las necesidades de autoestima origina un sentimiento de autoconfianza, valor, fuerza, capacidad de ser útil y necesario en el mundo. Su frustración produce un sentimiento de inferioridad, debilidad, inutilidad, etc. A su vez estas dan origen al desaliento o tendencias a la negatividad al ver frustrados sus esfuerzos dando como resultado la apatía o conformismo.

Necesidades de Seguridad

Las características de los deseos fisiológicos pueden ser válidas para esta categoría pero en menor grado: el organismo puede estar dominado por deseos de seguridad, seleccionando todas las capacidades disponibles, emocionales e intelectuales, para su servicio.

---

[36] Fromm, Dave., Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea, Mc.Graw-Hill, México, 1979, p. 34.
[37] Horney, Karen., El Nuevo Psicoanálisis, Herder, Barcelona, 1988, p. 77.
[38] Alfred, Adler., The Neurotic Constitución, Heder, Barcelona, 1999, p.39

En el niño son simples y obvias dado que no inhiben sus reacciones. Sin embargo en los adultos, generalmente su extroversión es reprimida culturalmente.

Los niños prefieren un mundo ordenado, seguro, predecible y organizado en el que no sucedan cosas inesperadas que no son manejables, que sean peligrosos; y en el que cuentan con quines los protejan o asistan y aíslen del daño [39].

El adulto en nuestra cultura se dice que cuenta con una satisfacción más o menos estable, cuando se siente sano.

Otro de los aspectos más amplios del intento por buscar su seguridad y estabilidad, esta basada en la preferencia por lo conocido que por lo desconocido ya que esto le da confianza y seguridad. Las necesidades de seguridad funcionan como movilizador activo y dominante de los recursos, los cuales solo florecen durante emergencias; desorganización social, enfermedades, enfrentamientos, tratando ante todo de ordenar y estabilizar el mundo con objeto de que nunca aparezcan peligros inesperados o desconocidos, rodeándose de cualquier tipo reglas, ceremonias y fórmulas para prevenir cualquier contingencia.

Esta seguridad esta basada en la búsqueda del equilibrio que le permita evitar lo desconocido y extraño, ordenando su entorno de forma impecable y disciplinada para poder depender de el. Si por una causa inesperada, la reacción es de pánico como si fuera una situación gravemente peligrosa.

Necesidades de Amor y Posesividad

Si las dos categorías son satisfechas, surgirán las necesidades de amor, de afecto y de pertenencia; repitiéndose constantemente el ciclo.

Cuando el individuo siente la ausencia de amigos, de novia, esposa e hijos. Tendrá hambre de relaciones afectivas con la gente en general y luchará con intensidad hasta alcanzar su meta, inclusive pasara por alto las relaciones afectivas para solo buscar el amor.

En nuestra sociedad la inadaptación de los individuos se traduce en una frustración por la falta de amor y de afecto, mismas que se traducen en restricciones e inhibiciones. [40]

---

[39] Op. Cit (38). p.39
[40] Op. Cit. (32) p. 73

Una persona tiende a comportarse de manera insegura derivado de su dinámica interna. Algunas veces necesitará poder el cual lo podrá manifestar con; agresión, posesividad, perjuicio, supercompetencia, odio a sus aparentes opuestos, sumisión masoquismo, autosacrificio, etc.

Necesidades de Autorrealización

Aunque todas las necesidades estén satisfechas, frecuentemente existe un sentimiento de descontento si la persona no hace algo para desarrollar sus aptitudes, es la necesidad de convertirse en lo que uno es, de ser capaz de todo lo que puede hacer y ser.

La forma específica de esta necesidad varía de persona a persona. En una mujer podrá expresarse en forma de impulsos maternales de manera intelectual, o estéticamente al realizar un dibujo o pintura y en otros en la creación de nuevas ideas.

No necesariamente se trata de una necesidad que tenga que tener manifestaciones creativas, pero tomará esta forma en aquella persona que tiene dicha facultad.

La clara aparición de esta necesidad, para Maslow, se basa en la satisfacción de las necesidades fisiológicas, de seguridad, de amor y de estimación.

A las personas que tienen satisfechas estas necesidades, se les puede considerar básicamente satisfechas, y de ellas cabe esperar la más completa y sana creatividad. Sin embargo la creatividad traducida en una actividad, puede ser compensatoria de satisfactores o simplemente de una buena retribución económica.

Necesidades de Saber y Comprender

El deseo de saber aparte de su motivación como una necesidad básica, [41]parece ser un deseo básico, de conocimiento, de curiosidad en las personas con un cierto grado de cultura.

También existe un deseo de investigar el significado, que consiste en sistematizar, organizar, analizar y búsqueda de las relaciones con sus significados. Estos elementos forman también una jerarquía, en la cual el deseo de saber y aprender cada día más constituye motor generador del conocimiento.

---

[41] Méndez, Arturo., Ética Profesional, Herrero Hnos., México, 1999, p. 48

El deseo de adquirir conocimientos y organizarlos dándoles un significado, se manifiesta en que a todos nos gusta saber, como y porque ocurren ciertas cosas.

Fundamento del Rumor

Todos queremos estar informados sobre todo aquello que reviste cierta importancia para nosotros. La satisfacción a nuestra curiosidad ociosa es común cuando no se tiene nada que hacer, el deseo por estar bien informado es tan fuerte que, cuando no se puede alcanzar la verdad, se buscan los elementos más adecuados para cada gusto y necesidad.

Patología

Diferentes fenómenos patológicos provienen de la frustración de las necesidades cognitivas, principalmente; en personas inteligentes, produciendo en estas el aburrimiento, pérdida del gusto por la vida, autodesagrado, depresión y deterioro de la vida intelectual y su frustración llega cuando les son asignados trabajos áridos y sin interés.

Este es un proceso espontáneo de la maduración del individuo, mas que de la ilustración, a nadie se le puede enseñar a ser curioso. La satisfacción de los impulsos cognitivos es sentida como una experiencia. Es un proceso de búsqueda de sentido. Después de saber queremos saber más.

Para Maslow, es un deseo de comprender, sistematizar, ordenar, analizar, hallar significados, Construir un sistema basado en valores.

No pueden separarse las necesidades cognitivas de las necesidades de conocimiento porque ambas tienen un carácter de esfuerzo y constituyen una necesidad de la personalidad las cuales a su vez se constituyen como necesidades básicas.

Predisposiciones Hacia la Necesidad de Satisfacciones

Cuando cualquier peligro amenaza las condiciones de satisfacción, se reacciona como si fuera un peligro directo a las necesidades básicas.

Las condiciones como la libertad de expresión, de hacer lo que uno quiera, la libertad de poder defenderse, la justicia, la honestidad y el orden, no son precisamente fines en sí mismas, pero están relacionados íntimamente a las necesidades básicas que aparentemente son fines en sí. Estas condiciones son defendidas por que sin ellas la satisfacción de necesidades se imposibilita o dificulta.

La capacidad de comprensión (percepción, intelecto, aprendizaje), son elementos de ajuste que tienen como función satisfacer nuestros deseos básicos. Esto fundamenta los problemas de la curiosidad; la búsqueda del conocimiento, la verdad y la sabiduría.[42]

Un acto es psiocológicamente importante si este contribuye directamente a satisfacer las necesidades básicas. Cuanto menos directamente se relacionen con el acto será menos importante para la dinámica de nuestra motivación.

Características Adicionales

a.- Existe gente para la que la autoestima parecer ser más importante que el amor. Esta reversión jerárquica se debe a la creencia de que la persona que más fácilmente es amada es más fuerte y poderosa, por lo tanto llega a inspirar temor o respeto, tiene confianza en si misma o es agresiva.

Las personas que generalmente carecen de amor tratarán de aparentar agresividad como si realmente tuvieran confianza en si mismas. Esencialmente busca una alta autoestima y este comportamiento es el medio para la búsqueda de autoafirmación, en aras del amor, más que por la autoestimación.

b.- Existen personas de una creatividad aparentemente innata pero que es mas bien una actitud compensatoria la cual no tiene nada que ver con la búsqueda de las satisfacciones básicas.

c.- En algunas personas parecen carecer de aspiraciones o bien, esta es muy baja; las metas más o menos importantes se han postergado o incluso han desaparecido, la causa es una privación crónica que implica la resignación a la satisfacción con satisfactores primarios.

d.- En la personalidad psicopática existe una pérdida permanente de las necesidades de amor la cual sucede principalmente dentro de los primeros meses de vida del individuo. Lo cual trae como consecuencia la desaparición gradual del deseo y la habilidad para recibir y dar afecto a los demás.

e.- Otra causa de reversión jerárquica sucede cuando una necesidad ha estado satisfecha por largo tiempo por lo que se devalúa o se pierde el interés. Si los individuos se sienten dominados por una necesidad superior adoptan la posición de haber sido privados de una necesidad básica. Después de un largo tiempo expuestos a la privación de una necesidad básica habrá una tendencia a revaluar ambas necesidades de manera que la necesidad preponderante se vuelva concientemente preponderante sobre la otra.

---

[42] Op. Cit. (23), p. 125.

f.- Otra reversión aparente está en el hecho de que se puede pensar en la jerarquía de preponderancias en términos de deseos sentidos en forma consciente y no como una forma de comportamiento. Observando entonces el comportamiento este puede darnos una impresión falsa, por lo que es necesario llegar a un análisis más profundo. Cuando se priva de dos necesidades, una persona deseará la más básica de ambas, pero, no es necesario implicar que actúe conforme a sus deseos dado que existen muchas determinantes del comportamiento aparte de las necesidades o deseos

g.- La más importante de las excepciones son las determinantes que abarcan ideales, altas metas, estándares sociales o valores, por ellos las personas abandonan todo en aras del ideal.

En parte puede ser comprendida por la mayor capacidad de frustración por medio de la satisfacción previa. Quienes han tenido satisfechos durante toda la vida, especialmente durante los primeros años, sus deseos básicos desarrollan una capacidad considerable para sobrellevar frustraciones presentes y futuras; sencillamente porque han desarrollado un carácter mas fuerte y sano como resultado de haber tenido satisfechas sus necesidades básicas. Estas personas con facilidad soportan las desavenencias o la oposición, pueden nadar contra la corriente de opinión pública y pueden enfrentarse a la verdad sin ningún problema.

Puede existir cierta cantidad de hábito, también como causa de desarrollar un alto grado de tolerancia, pero no existen datos que hagan mención al equilibrio entre la tolerancia y la satisfacción.

Grados de Satisfacción Relativa.

No es una regla general que sea requisito que una necesidad se satisfaga al cien por ciento antes de dar paso a la siguiente, la mayoría de las personas están parcialmente satisfechas en sus necesidades básicas. La jerarquía de las necesidades puede conceptuarse en términos de porcentajes decrecientes de satisfacción en la medida en que ascendemos dentro del esquema piramidal.

Esto es que ninguna necesidad surge súbitamente al completar la satisfacción de una necesidad preponderante, sino que estas tienden a surgir de manera gradual.

Carácter Inconciente de las Necesidades.

Estas necesidades no son concientes ni inconcientes, pero en la mayoría de las personas es normal que estas permanezacan de manera inconciente.

Algunos datos acerca del comportamiento señalan que las motivaciones inconcientes son generalmente las más importantes.

2.2.2.- TERÍA DE HERZBERG

Herzberg, parte del esquema teórico de Maslow, considerando que la satisfacción de las necesidades mas elementales no necesariamente producen una actitud de neutralidad. Cuando las necesidades elementales no están cubiertas los sujetos experimentan cierta insatisfacción en su comportamiento.

Para Herzberg [43] la satisfacción laboral va en función de tener cubiertas las necesidades de orden superior, tales como; Las necesidades del yo y las de actualización ya que son más difíciles de saciar. Por la misma razón, cuando estas no están satisfechas, no se produce una actitud de insatisfacción, sino más bien una actitud de neutralidad.

La teoría bifactorial establece:

1.- La satisfacción laboral va en función de las actividades laborales que producen cierta estimulación o en base al contenido del mismo trabajo.

2.- Por otra parte la insatisfacción laboral va en función del ambiente, del modo de supervisión, de las relaciones con los compañeros de trabajo y del contexto laboral, siendo estos los factores higiénicos.

Estos factores no son opuestos uno del otro sino que existe una relación de continuidad e interconexión al mismo tiempo.

En su estudio Herzberg pidió a una muestra de ingenieros y contadores que escribiera relatos referentes a su historia profesional relacionada con:

a) Situaciones y circunstancias que les produjeron una satisfacción laboral muy elevada.
b) Situaciones que les produjeron una gran insatisfacción laboral.

Obteniendo los siguientes resultados:

---

[43] Hertzberg F., El trabajo y la Naturaleza del Hombre Mc.Graw-Hill, México 1966, pag. 358-410.

	FACTORES DE CONTEXTO	FACTORES DE CONTENIDO
INCIDENTES SATISFACTORIOS	24%	65%
INCIDENTES INSATISFACTORIOS	68%	35%

De los anteriores resultados dedujo que:

1.- Los factores que conducen a la satisfacción: la realización del cargo, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad y el ascenso.

2.- Los factores que conducen a la insatisfacción: la política y la administración, la supervisión y las relaciones interpersonales, las condiciones laborales, el salario; estos contribuyen muy poco en la satisfacción en el cargo. [44]

Encontró que:

Cuando existen sentimientos de insatisfacción, generalmente no se asocian a la tarea misma sino con las condiciones que rodean la ejecución de esta. La persona siente que el contexto en que realiza su trabajo es injusto o esta desorganizado y, por lo mismo, representa para el, un medio laboral psicológicamente malo.

2.2.3.- TEORÍA "X" Y "Y" DE DOUGLAS MCGREGOR.

Las nociones de Mcgregor sobre motivación están basadas en la teoría de Maslow, y parten del su puesto de que en la sociedad moderna las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales, encuentran una razonable satisfacción relativa. Lo que implicaría entonces el que en las organizaciones las motivaciones más importantes se encuentren en los tres niveles siguientes de necesidades que buscarán, predominantemente, satisfacción en las organizaciones.

Postuló dos principales categorías de suposiciones por parte de la dirección, que son conceptualizaciones extremas de los estilos de administración.

---

[44] Programa de Desarrollo Directivo., Relaciones Interpersonales Estrategias de Motivación, I.M.S.S., N°. 9, México, 1998, p. 12

Teoría X, supuestos

1.- El ser humano tiene una aversión inherente al trabajo y lo evitará si puede. Implicará que el trabajador promedio tratará de trabajar tan poco como pueda hacerlo.

2.- La gente debe ser coaccionada, controlada, dirigida, amenazada con castigos, para lograr que hagan un esfuerzo adecuado hacia el logro de los objetivos organizacionales .

3.- El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitarse responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y sobretodo desea seguridad.

La teoría X implica centrarse en los esfuerzos proporcionados mediante el salario y la estabilidad en el puesto, estos están relacionados con las necesidades fisiológicas y de seguridad.

Observa que as casi imposible intentar satisfacciones de mas alto nivel en la mayoría debido a que, en principio, no están dispuestos a trabajar con eficiencia.

Las recompensas solo son útiles fuera del trabajo y por tanto, el bloqueo de las necesidades "yoicas" hará del trabajo una fuente de castigos más, que de recompensas; será un mal necesario para obtener gratificaciones después del trabajo.

Teoría Y

1.- El gasto del esfuerzo físico y mental es tan natural como el juego y el descanso.

2.- El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de producir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá autocontrol y autodirección al servicio de los objetivos en los cuales está empeñado.

3.- La dedicación a los objetivos es función de las recompensas (necesidades egocéntricas y autorrealización) asociados con su logro.

4.- El ser humano promedio aprende, en condiciones adecuadas, a aceptar la responsabilidad y a buscarla.

5.- La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad es la solución de los problemas organizacionales, está distribuida entre los empleados, en una forma amplia y no precaria.

6.- En las condiciones de la vida industrial moderna, las potencialidades intelectuales del promedio de seres humanos solo son utilizadas en forma parcial.

El principio central de organización en la teoría Y es la integración de objetivos individuales a la organización mediante la participación. La teoría X es una racionalización de los fracasos de la organización.[45]

El concepto "X" de motivación se relaciona con el modelo racional-onconómico del hombre:

- El hombre está motivado por incentivos económicos.
- El hombre es un agente pasivo; necesita ser administrado, controlado por la organización
- Las emociones humanas son "irracionales", no debe interferir en el interés del individuo.
- Las organizaciones pueden y deben ser planeadas de forma que el sentimiento y las características imprevistas puedan ser neutralizadas.
- Debido a que su irracionalidad es intrínseca no es capaz de autodisciplinarse, necesita rigidez.
- Es crédulo, nada brillante, dispuesto a creer en charlatanes y demagogos.

2.2.4.- TEORÍA DE CAMPO KURT LEWIN.

La explicación de Kurt. Lewin sobre la motivación parte de los siguientes principios:

- En la vida cotidiana la conducta es siempre regida por la intención de hacer una cosa u otra: "Toda conducta es motivada", La tensión o energía psíquica es la causa de todos los problemas mentales.
- Si se requiere descubrir leyes causales de los fenómenos psíquicos deben basarse en realidades no ficciones. Los conceptos de "logro" son definiciones de la conducta en términos de sus consecuencias. Cuando no se tiene fenómenos reales se trabaja con semblanzas de fenómenos básicos que en algunos casos puede dar indicaciones "válidas" de las causas fundamentales, pero no debe de suponerse que unas y otras

[45] Programa de Desarrollo Directivo., Relaciones Interpersonales Estrategias de Motivación, I.M.S.S., N°. 12, México, 1998, p. 22

son lo mismo. Otra suposición axiomática es que el asociacionismo es inadecuado para explicar la conducta, lo que da lugar a distinguir entre acciones controladas e intencionales.

- Las acciones controladas son las que controlan conexiones asociativas directas; dependen de vínculos simples entre la ocasión de una acción y la acción misma. Pero la conducta intencional o voluntaria se rige por principios de campo: En una acción voluntaria el organismo dedica todo su ser psíquico a la producción de la conducta. No es suficiente buscar vínculos "asociaciones simples", ni "fuerzas directas". Se trata de factores de campo mas globales.[46]
- Los hechos de la motivación son bastante concretos y no existen problemas de explicación. Para Lewin, una teoría explicativa era innecesaria, se dedico a representar o clasificar la comprensión de la conducta que ya era del dominio público. El objeto de su teoría es exponer algunos supuestos básicos ya presupuestos en la investigación motivacional.
- Toda conducta por lo menos intencional es motivada, la impulsan tenciones, la mueven fuerzas, la dirigen valencias y tiene metas.
- La conducta no solo es una respuesta asociativa a un estímulo, sino todo lo que el individuo percibe, siente o piensa que influye en ella.

2.2.5.- MODELO TRAYECTORIA-META (PATH-GOAL) DE EVANS Y HOUSE.

Se basa en los modelos de expectativas y motivación.

- Las personas se comportan y comprometen con base en las expectativas de lo que podrán obtener con una conducta determinada
- El estilo de liderazgo más efectivo para motivar al grupo dependerá del tipo de recompensas que más deseen los empleados
- El modelo Trayectoria-Meta, incorpora al trabajo del líder, crear más deseos de alcanzar las metas, así los subordinados están más motivados.

2.2.6.- ENFOQUE TRANSFORMACIONAL (PETER SENGE).

- El liderazgo transformacional busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones y valores y no solo de su desempeño.

A los trabajadores les aburre la rutina, por lo que se debe buscar lograr que el trabajo tenga significado y un propósito y que el producto o servicio tenga un significado para los clientes.

---

[46] Chavenato, Idalberto., Administración de Recursos Humanos, Mc Graw-Hill, México, 1990, p.340.

2.2.7.- DANIEL GOLEMAN (LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA).

Una de las características básicas y propias de la persona emocionalmente inteligente:

La motivación es la tendencia emocional que guía o facilita la obtención de metas, esta motivación comprende cuatro aptitudes emocionales:[47]

- Afán de triunfo (para responder a una norma de excelencia)
- Compromiso (alineado con los objetivos de un grupo u organización)
- Iniciativa (disposición para aprovechar las oportunidades)
- Optimismo (tenacidad para buscar el objetivo pese a los obstáculos)

2.2.8.- PETER F. DRUCKER ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS Y RESULTADOS.

Los colaboradores se encuentran en posición de estar mas motivados para lograr los objetivos cuando estos participan en su formulación.

2.2.9.- JOSÉ FRANCISCO GONZÁLEZ RAMÍREZ (COMO POTENCIAR Y MEJORAR LA MENTE).

También la mente funciona motivada por la expectativa del medio ambiente en el que se rodea y se comporta en función de multitud de intereses sociales que conforma su naturaleza actual.

Los seres humanos por naturaleza desarrolla miedos, a la muerte, a la soledad. Así que siempre busca una motivación externa y unos intereses sociales que le den sentido, lo que le marca un carácter, una forma de ser.

La mente son estados dinámicos, en constante cambio y esta en función de si mismo y de los demás.

2.3.- INCENTIVOS COMO MOTIVADORES

Si bien son muchos los sistemas implementados y desarrollados tanto en las organizaciones privadas como en el sector público para incentivar el comportamiento de sus empleados hacia ciertos objetivos, metas y valores, por lo que los jefes o administradores necesitan ser más creativos al momento de recompensar a sus empleados ya que toma tiempo para encontrar que es lo que realmente motiva o excita a cada uno de ellos y luego que es lo que puede

[47] Op. Cit. (6), p.82.

hacer para que estas cosas sucedan. Cuando los empleados ponen un esfuerzo extra en un proyecto o en el logro de una meta, es necesario recompensarlos por los trabajos excepcionales y para mantenerlos motivados y que den lo mejor de si mismos.

Por lo tanto hay que procurar que estas recompensas o reconocimientos generen orgullo, entusiasmo y diversión, las cuales podremos clasificar en dos grandes grupos o también combinarlos entre si, refiriéndonos a:

I.- Sistemas de incentivos basados en recompensas externas

II.- Sistemas de incentivos mediante el enriquecimiento de tareas

2.3.1.- LAS RECOMPENSAS EXTERNAS.

Los sistemas de recompensas externas pueden estar basados en distinciones y/o reconocimientos, como viajes, premios, bonos, siendo lo mas generalizado el dinero. El cual se ha puesto en discusión si es o no un motivador eficaz, pero mas allá de los distintos puntos de vista, el reconocimiento económico viene a ser un tipo de recompensa ineludible, dado que es universal, todos y cada uno de nosotros lo necesitamos de alguna u otra manera y su administración es relativamente sencilla respecto a otro tipo de incentivos.

El problemas es que el dinero no es solo dinero, tiene también un valor simbólico, para Davis y Newstrom, [48] las retribuciones económicas son muy importantes para los empleados y las compensaciones salariales poseen un inmerso valor social. Los directivos de las empresas no siempre se han dado cuenta de la importancia social de estos factores para los trabajadores. En el siglo XIX y a principios del siglo XX se pensaba que lo que mas interesaba a los empleados era el dinero; se creía en consecuencia que este producía una motivación directa: a mayor dinero ofrecido, mayor motivación. Roethlisberger y sus seguidores sepultaron esta idea al demostrar que las retribuciones económicas operaban en las actitudes sociales de los trabajadores y en el sistema social para producir un incentivo indirecto.

Es también una importante fuente de reconocimiento y auto estima para la persona. Esto explica que, en muchos casos produzca tanta satisfacción como insatisfacción. No siempre se tiene debidamente en cuenta que dicha satisfacción o insatisfacción esta afectada por las expectativas subjetivas de la

[48] Davis, Keit, Newstrom, W. Jon, Comportamiento Humano en el Trabajo, Mc Graw-Hill, Interamericana, México, 1997, p. 145.

misma persona y de quienes rodean al que recibe una remuneración, en particular esposa, hijos, familiares y amigos[49].

Para que el dinero produzca un cambio significativo en el rendimiento laboral, se requiere que este "motivador" a diferencia de lo estándar sea también significativo.

Como, la persona pondera el dinero en relación con muchos otros factores (tiempo libre, gusto por la tarea, proyección futura, seguridad, etc), es muy probable que los aumentos en las remuneraciones desde el punto de vista de los costos y los presupuestos asignados a cada área, resulten poco atractivos desde la perspectiva de cada una de las personas que lo reciben.

Por ello, podemos decir que para que el dinero y otros estímulos extrínsecos se traduzcan en el logro del rendimiento laboral, debemos de tomar en cuenta algunas de las siguientes cuestiones:

- La recompensa ha de ser significativa para la persona. Aquí importa mucho la percepción subjetiva del valor del cual se trate, ya que cada caso en particular es diferente, pero lo mas importante es relacionar la contraprestación estándar y extraordinaria con el grupo de referencia de la persona, en función del cual casi todos construimos nuestro sistema de expectativas.
- Las recompensas han de ser justas. Stacy Adam desarrolló su *teoría de la equidad*, sobre los juicios subjetivos de las personas acerca de lo "justo" o "injusto" de las retribuciones. Stacy Adam llego a identificar algunos insumos del rendimiento, tales como esfuerzo en el trabajo, educación, antigüedad, desempeño, dificultad del trabajo. Además señaló el hecho de que tendemos a comparar nuestras recompensas con las recompensas que reciben otros.
- Las recompensas extraordinarias han de estar claramente vinculadas con el rendimiento laboral. Frecuentemente este tipo de estímulos produce acostumbramiento, toda vez que por rutina queda desvinculada su obtención o pérdida del real rendimiento demostrado. Ello obedece muchas veces a sistemas de evaluación del desempeño poco confiables, toda vez que no logran distinguir con claridad el rendimiento destacado del estándar o del insatisfactorio. En otros casos se ha abusado de estos sistemas como recursos compensadores de salarios fijos e ineficientes.
- Puede ser recomendable recompensar desempeños consolidados. En muchos casos se ha visto que ciertos sistemas de recompensas de logros individuales excepcionales, o bien de ciertos aspectos parciales que determinan un alto rendimiento que pueden traer consecuencias desfavorables. Muchos trabajadores han logrado maximizar sus

[49] Op. Cit. (1), p.172.

ganancias aun sin mayor contribución efectiva a los intereses de las áreas donde prestan sus servicios.

- Reconocer el buen rendimiento, el cual no siempre puede ser excepcional, pero reiterado en un periodo mas o menos prolongado, traduciéndose en los bonos anuales de productividad.
- Reconocer un buen rendimiento en una evaluación global del desempeño, que analice tanto los resultados como la calidad de los procesos.

2.3.2.- ENRIQUECIMIENTO DE LAS TAREAS.

El actual contexto del mercado y la globalización de los mercados, nos demuestra que el actual desafío, es muy distinto al que los autores clásicos enfrentaron en su momento, ahora hay que producir una serie de bienes complejos que requieren de una alta tecnología aplicada a una serie de mercados cambiantes y clientes cada vez más sofisticados, exigentes y desleales, para lo cual se requiere de una alta preparación del servidor público, que aspira a desempeñarse en puestos de trabajo mas y mas desafiantes cada día.

El enriquecimiento de tareas se traduce en descripciones de puestos y competencias realizadas de tal manera que estas produzcan una mayor motivación en la tarea. Este enfoque trata de romper con el paradigma rígido de que la mayor motivación pasa por un ascenso en la jerarquía organizacional, cuando en gran medida la motivación se concreta en hacer la tarea cotidiana más interesante y desafiante para la persona[50]. Esto es que si analizamos que sectores de la población sienten satisfacción cuando su trabajo les exige una inversión importante de su talento y capacidad. En esta perspectiva, el trabajo es considerado como una ocasión de expresión y realización personal y, por lo tanto, las tareas que se encuentran por debajo de nuestro potencial resultan insustanciales, poco desafiantes y, por lo tanto, desmotivadoras.

Si bien son muchos los sistemas mediante los cuales la reingeniería de puestos busca hacerlos más atractivos, esto es que en toda tarea es distinguible su planificación de su ejecución. Por lo tanto mencionaremos dos tipos de enriquecimiento:

- Horizontal: Consiste en asignar a la persona una área más extensa de responsabilidad en la ejecución de la tarea. Ello puede lograrse mediante la rotación, o un campo más amplio de aplicación de un procedimiento o sistema (mas usuarios, distintos tipos de casos, etc.). Partiendo fundamentalmente de la diversidad.

---

[50] Trilder, Seymour., La Tarea del Gerente, un Enfoque de Sistemas, Trillas, México, 1981, p. 78.

- Vertical: Consiste en involucrar a la persona en la planificación, preparación o diseño de la tarea. Esto da como resultado una mayor participación y autonomía en la toma de decisiones, con la finalidad de obtener una mayor motivación de los empleados vía reconocimiento de sus aportaciones.

A continuación mencionare en base a la experiencia de las ventajas de este tipo de estrategias:

- Ayuda a disminuir costos en supervisión y control.
- Lleva a tomar decisiones más cercanas a los problemas.

Teniendo en algunos casos ciertas limitaciones:

- No se recomienda su aplicación en puestos demasiado sencillos y que requieran de poca habilidad y competencia.
- Cierto tipo de tecnologías muy estructuradas restringe el enriquecimiento.
- En algunos casos resulta costoso porque puede afectar la productividad respecto de las horas hombre más que una mayor estandarización.
- Puede ser percibido como un recurso tramposo para dar más trabajo por menos paga. Esto se acrecienta cuando el enriquecimiento de puestos aparece vinculado con la racionalidad y los despidos.[51]

2.3.3.- EL DINERO COMO MEDIO DE RETRIBUCIÓN A LOS EMPLEADOS.

El dinero como ya se ha venido mencionado tiene una gran importancia para los empleados, ya que a través de este es posible la adquisición de diversos bienes y servicios. Sin embargo el dinero representa también un medio de *intercambio social.* Además por el prestigio que representa para aquellas personas que lo poseen, lo que les da la oportunidad de gastarlo o ahorrarlo. También hay que tomar en cuenta el valor de prestigio que tiene cuando es recibido y cuando es gastado. En comparación con los otros empleados es también un indicador de prestigio, e aquí como la gente responde ante el de diferentes maneras, ver:

IMPULSOS.- El dinero siempre va a estar relacionado con otros impulsos, ya que este nos puede servir para integrarnos a diferentes clubes (afiliación), o de alguna otra forma por medio de este influir en los demás (poder), el cual además tiene la virtud de satisfacer impulsos y necesidades.

---

[51] Buscador, Hotmail, http//www.calidadbizhosting.com/motivación.

NECESIDADES.- Siguiendo el modelo planteado por Herzberg como factor de higiene, como una necesidad fisiológica y de seguridad de Maslow o las necesidades de existencia de Alderfer, podemos concluir que el dinero puede tener un factor motivacional a corto plazo, ya que este es utilizado para satisfacer una necesidad presente.

ATRIBUCIÓN.- El dinero también se relaciona con las atribuciones, esto es, en base al grado de rendimiento observado en los empleados estos tienden a atribuirlo al grado de capacidad y habilidad. Pero al tratar de dar una explicación al bajo rendimiento este lo atribuyen primeramente al grado de dificultad de la tarea o a la mala suerte.

EXPECTATIVAS.- La teoría de las expectativas se base en:

Valencia x expectativa x instrumentalidad = motivación

Esto trae como consecuencia que para que el dinero pueda dar el resultado de motivador, es necesario que un empleado demande mas de el (valencia), este seguro de que el esfuerzo adicional producirá el rendimiento esperado (expectativa) y este convencido de que toda retribución económica estará en proporción al grado de rendimiento aplicado (instrumentalidad).

La valencia monetaria, estará dada en función de los valores, necesidades, prioridades y angustias personales así como las del medio ambiente en el que viva, esto es si un empleado obtiene ingresos adicionales, es probable que un incremento en su salario tenga muy poca valencia para el.

Para otros el dinero puede tener un significado social o de simple status pero para los empleados tiene un grado de valencia mayor[52].

Por otro lado también esta el caso de los empleados que sin rendir un esfuerzo adicional reciben casi la misma remuneración de aquellos que si alcanzan un alto rendimiento laboral, esto es el resultado del grado de instrumentalidad aplicado bajo el binomio a mayor rendimiento mayor retribución.

MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA.- La aplicación de retribuciones tiende a modificar la conducta de los empleados vía entendimiento y aplicación de alto rendimiento laboral mayor recompensa (reconocimiento, distinciones, vacaciones, bonos y dinero), pero no hay que descuidar el aspecto de que muchas veces el trabajador tiende a comparar el tipo de remuneración con los demás empleados.

---

[52] Reyes, Ponce, Agustín., Administración de Personal, 2da. Parte (sueldos y salarios), Limusa, México, 1987, p. 344.

EQUIDAD.- El empleado regularmente identifica y compara las retribuciones personales para encontrar el punto medio en el que son aproximadamente iguales, evaluando el rendimiento, desempeño, esfuerzo físico, tiempo, conocimientos, habilidades para la resolución de problemas y/o trabajos similares.

2.3.4.- TIPOS DE PLANES DE INCENTIVOS.

Introducción.

Los tipos de planes de incentivos más comunes usados en la organización incluyen: aumento de salarios por méritos, gratificación por actuación individual, tarifa por pieza o destajo y comisión, incentivos por la actuación del grupo y participación de utilidades[53].

A continuación mencionare los principales planes de incentivos:

a.- Programas de pagos de incentivos.

b.- Enriquecimiento del puesto.

a.-Programas de pagos de incentivos.

Derivado de lo anterior señalaré los tipos de planes de incentivos mas usados en las organizaciones[54]:

Aumento de salarios por méritos.

Gratificación por actuación individual

Tarifa por pieza o destajo y comisión.

Incentivos por la actuación del grupo

Participación de utilidades.

Un aumento de salarios por méritos es un aumento en la tarifa horario/salario de un empleado como premio por una actuación superior. Una gratificación por actuación es un pago en el efectivo por una actuación superior durante un periodo específico. La tarifa por pieza esta basada en la producción

---

[53] Amescua Ornelas Norahenid, Relaciones Laborales, SICCO, México, 1997, p.20.

[54] Pérez, Arata, Miguel, Teoría de los Incentivos y sus Aplicaciones, Fondo de Cultura Económica, México, 1993, p.239.

de un empleado. El empleado recibe una cierta cantidad de dinero establecida para cada unidad de producción por encima de cierto estándar o cuota[55]. Una comisión es similar al pago por pieza, pero se utiliza para el personal de ventas mas que para los de producción.

Un incentivo por la actuación de grupo, el premio esta basado en una medición de la ejecución por parte del grupo más que sobre la actuación de cada miembro del mismo. Los miembros del grupo participan del premio en forma igual o en proporción a sus tarifas de pago por hora.

b. Enriquecimiento del puesto

El enriquecimiento del puesto es un enfoque para el rediseño de puestos con la finalidad de incrementar la motivación intrínseca y la satisfacción en el empleo. La motivación intrínseca es un término utilizado para describir el esfuerzo gastado en el puesto de un empleado para cumplir necesidades de crecimiento tales como realización, competencia y actualización[56]. Los puestos se enriquecen permitiendo a los empleados una mayor responsabilidad de autodirección y la oportunidad de ejecutar un trabajo interesante, que represente un reto, y sea significativo, el enriquecimiento del puesto incluye pasos como los siguientes:

Combinar varios puestos en un puesto mayor para que comprenda mas habilidades y poder proporcionar a cada empleado una unidad natural de trabajo.

Permite a los empleados una mayor responsabilidad en el control de calidad y la autodeterminación de los procedimientos de trabajo, permite a los empleados un trato directo con los clientes, proporciona canales de retroalimentación para que un empleado pueda controlar y autocorregir su conducta en el trabajo.

2.3.5.- TIPOS DE INCENTIVOS.

Desde mi punto de vista existen dos tipos de incentivos: "financieros" y "no financieros" no obstante seria más conveniente identificarlos como "competitivos" y "cooperativos".

Organizar personas en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, origina un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción en el nivel industrial[57].

---

[55] Op. Cit. (6), p.21.
[56] Op. Cit. (7), p.241.
[57] Biblioteca Práctica de Negocios, Administración Moderna, Tomo I, Mc.Graw-Hill, México, 1985, p.106.

El término incentivo se utiliza como fuerza propulsora que se utiliza como un medio para alcanzar un fin. Un incentivo aumenta la actividad en la dirección de dicho fin.

En la industria suele emplearse el incentivo como un medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de un incentivo.

La competencia y la cooperación se pueden considerar como incentivos. La competencia requiere que cada individuo realice un mejor trabajo que el de al lado. La cooperación requiere que las personas contribuyan con esfuerzos iguales y máximos hacia la obtención de una meta común. La competencia y la cooperación no son mutuamente exclusivas, sobre todo cuando los individuos cooperan en grupos para competir con otros grupos.

2.3.6.- CLASIFICACIÓN DE LOS INCENTIVOS.

Para una mejor identificación y aplicación de los incentivos, los clasificare de la siguiente manera[58]:

- ✓ INCENTIVOS ECONÓMICOS
- ✓ INCENTIVOS MATERIALES
- ✓ INCENTIVOS DE SEGURIDAD
- ✓ INCENTIVOS DE AFILIACIÓN
- ✓ INCENTIVOS DE ESTIMA
- ✓ INCENTIVOS DE AUTORREALIZACIÓN
- ✓ INCENTIVOS MOTIVACIONALES

2.3.6.1.- INCENTIVOS ECONÓMICOS.

El dinero es uno de los incentivos más complejos, el cual puede tener un significado distinto para las cosas y también para las personas[59].

Para aquellas personas cuya situación económica no es muy satisfactoria, esta desventaja significa proveerse de alimento, ropa y habitación. Pero para las personas que tienen una estabilidad económica satisfactoria este significa una fuente de poder y prestigio. Derivado del distinto significado que los individuos le atribuyen al dinero, en algunos casos no puede llegar a suponerse que el dinero, dará como resultado mayor rendimiento y satisfacción en el trabajo. Sin embargo los sistemas de incentivos de salarios, los cuales

---

[58] Mendez, Morales, José Silvestre., Fundamentos de Economía, Mc.Graw-Hill, México, 1990, p.355.

[59] Reyes, Antonio., Implantación de un Sistema de Contabilidad, Utilizando una Microcomputadora, Tesis, 1999, U.A.P., p.112.

relacionan de modo directo, el salario con la producción, estos son especialmente significativos para estimular a los trabajadores basados en un sistema de estándares adecuados y una administración eficiente y si a los empleados les agregamos el ingrediente apoyo y confianza, estos serán los factores de importancia que determinen el éxito de tales sistemas. Por otro lado el reparto de utilidades o participación de las utilidades es un incentivo efectivo para obtener una mayor producción, el cual tiene efectos muy positivos sobre las actitudes de los empleados.

En una sociedad como la nuestra donde el satisfactor de las necesidades materiales del individuo depende del dinero proveniente ya sea del salario o de otras fuentes, el poder de este el dinero no puede minimizarse.

Gellerman, afirma "que la característica mas sutil y de mas importancia del dinero es su poder de símbolo. Así, el dinero puede significar lo que el individuo deseé"[60]. Se dice que la gente se comporta en determinadas formas y sigue patrones de acción determinados para satisfacción de sus necesidades:

- En primer lugar las necesidades siempre han existido solo estas cambian con el tiempo y el espacio, el comer, el dormir, el vivir en sociedad, el divertirse son necesidades que siempre han estado; al igual que el hombre, lo que cambia es la manera particular de cada uno en satisfacer éstas necesidades.
- Las necesidades las podemos considerar como impulsos o motivos que inciden en los seres humanos para realizar determinadas actividades.
- Por lo que seria importante señalar que el surgimiento y satisfacción de las necesidades dependerá de las posibilidades y condiciones en que se encuentre el individuo y la sociedad en su conjunto o esta frente a el.
- Otro hecho que por su sola importancia destaca, y es que las necesidades estarán acompañadas en la mayoría de los casos, de sentimientos y emociones, por eso el satisfacerlos o no llega a producir efectos distintos en cada individuo.
- El comportamiento es una meta dirigida hacia la satisfacción de una necesidad, la cual podremos representar de la siguiente manera:

NECESIDADES + INCENTIVOS = ACCIONES

Siguiendo la idea Schein, observa cuatro conceptos del hombre en el orden de su aplicación histórica, los supuestos que el deduce de este concepto de "hombre económicamente racional" son:

---

[60] Gellerman, H., El Comportamiento Humano en el Trabajo, Mc. Graw-Hill, México,1975, p.122.

1. El hombre esta motivado principalmente por incentivos económicos, y hará lo que le produzca la mayor utilidad.
2. Puesto que los incentivos económicos están bajo el control de la organización, el hombre es en esencia un agente pasivo, susceptible de ser manipulado, motivado y controlado por ella.
3. Los sentimientos humanos son básicamente irracionales y se les debe impedir interferir con el cálculo racional del interés propio del hombre.
4. Las organizaciones pueden y deben ser planeadas de manera que neutralicen y controlen los sentimientos humanos y, por consiguiente, los rasgos de este, que no puedan ser conocidos por anticipado.[61]

Se dice que las presunciones sobre los seres humanos (el hombre social) están implícitas en los informes de Elton Mayo, siendo estos:

- El hombre está básicamente motivado por las necesidades sociales, y obtiene su sentido fundamental de identidad a través de las relaciones con otros.
- Como un resultado de la revolución industrial y de la racionalización del trabajo, gran parte de su significado ha dejado de pertenecer al campo del trabajo en si mismo y, por consiguiente, la satisfacción debe buscarse en las interrelaciones sociales con el trabajo.
- El hombre responde mejor a las fuerzas sociales de grupo que a los incentivos y controles de la administración.
- El hombre responde mejor a la administración cuando el supervisor puede satisfacer tanto las necesidades sociales como las de aceptación de un subordinado.[62]

2.3.6.2.- INCENTIVOS MATERIALES.

Una vez que las necesidades primarias o básicas se han satisfecho, surgen otras de alto nivel que cobra una importancia específica como motivador.

Las necesidades varían en tipo e intensidad de un individuo a otro, ya que estos se pueden comportar en distintas formas para satisfacer la misma necesidad. Todos buscamos el reconocimiento y la atención individual.

Por ejemplo un empleado produce la mayor cantidad y calidad de trabajo y siempre esta dispuesto a esforzarse en casos de emergencia, desde luego, tiene todas las posibilidades de que obtenga un reconocimiento por su desempeño, pero sin embargo existen empleados cuyo trabajo es de menor calidad, pero estos a ultima hora pueden alcanzar este reconocimiento a su

[61] Compilación, Mc. Graw-Hill, La Administración y el Factor Humano, Tomo II, Mc. Graw-Hill, México, 1986, p. 142.
[62] Elton, Mayo, El Hombre Social, Mc. Graw-Hill, México, 1986, p.157.

desempeño, a continuación mencionare algunos tipos de reconocimiento al desempeño:

BONOS DE DESPENSA.- En este tipo de bono su valor y cantidad dependerán del nivel jerárquico que ocupe el empleado, el cual es proporcionado a este con el objeto de canjearlo en los supermercados afiliados.

CUMPLEAÑOS.- Las organizaciones a través de invitaciones hacen del conocimiento a todo el personal del cumpleaños de un trabajador a efecto de celebrarlo con un pastel además del reconocimiento personalizado por parte de los directivos.

BONOS DE RESTAURANTES.- Este es utilizado principalmente en las grandes empresas para sus directivos para ser canjeados en restaurantes afiliados.

VALES DE GASOLINA.- Estos se utilizan principalmente para los directivos de las empresas.

AUTOS DE LUJO.- Este también es utilizado para los directivos y algunos mandos medios de las empresas.

Estos incentivos no económicos, pueden producir tal motivación como si fuera dinero en efectivo.

2.3.6.3.- INCENTIVOS DE SEGURIDAD.

Todos los seres humanos y mas en estos tiempos requerimos la protección y garantía de nuestra libertad, integridad física y de nuestros bienes, si bien esta necesidad de seguridad varía de un individuo a otro, el cual puede servir como un importante incentivo de permanencia dentro de una organización, para otros la seguridad en el empleo puede proporcionarle libertad e independencia lo estimula a participar mas ampliamente en un puesto y trabajar hacia el logro de los objetivos de la empresa, cuya posición de libertad le permite dirigir sus energías hacia las metas de la organización.

2.3.6.4.- INCENTIVOS DE AFILIACIÓN.

Una de las necesidades apremiantes que tienen los individuos es pertenecer a un grupo y de ser amados lo que constituye el poder de interacción que tenga con sus propios compañeros u otras personas ajenas a la organización.

El medio ambiente laboral siempre va a proveer el establecimiento y mantenimiento de las relaciones entre sus miembros sean estos nuevos,

antiguos, jóvenes, viejos, hombres y mujeres, ya que con esto es más probable que al incrementarse la productividad exista mayor satisfacción por parte de los trabajadores.

2.3.6.5.- INCENTIVOS DE ESTIMA.

La satisfacción de las necesidades de estima pueden llegar a complicarse mediante una variedad de incentivos de poder o de prestigio, o en la realización de tareas consideradas muy importantes para la organización y para la sociedad, llegando estas, a influir en la importancia de los incentivos de estima.

Las organizaciones suelen crear oportunidades para que solo un grupo seleccionado de empleados reciban la recompensa que proporciona la estima, en tanto que otro grupo de empleados son menos favorecidos, así también dentro de la sociedad considera algunos puestos de más prestigio que otros.

El poder que ejercen algunas empresas en la sociedad, constituyen un fuerte incentivo para que los empleados sientan una intensa necesidad de poder[63], por eso estos empleados siempre estarán esforzándose por alcanzar los mejores puestos con la finalidad de satisfacer las necesidades de estima, por lo que el número limitado de puestos, puede proporcionar otro tipo de oportunidades, la formación de grupos mediante la participación, misma que constituye uno de los principales incentivos para estimular un alto rendimiento y satisfacción en el trabajo. Además de darles la oportunidad a los empleados de que participen en la toma de decisiones del grupo.

2.3.6.6.- INCENTIVOS DE AUTORREALIZACIÓN.

Considero que la autorrealización es compleja por el grado de dificultad que representa para los individuos alcanzarla, por otro lado, si este alcanza una meta trazada seguirá poniéndose nuevas metas, por naturaleza el ser humano es ambicioso y busca durante su existencia tratar de superarlas, sin alcanzar nunca la tan anhelada autorrealización.

Estos individuos siempre toman a la autorrealización como un incentivo que las organizaciones les da a los seres humanos, la cual ha de cumplir ciertos requisitos:

- Se requiere dar a los individuos cierta libertad para desempeñar sus actividades y obligaciones sin necesidad de que lo supervisen, dándole en todo momento la oportunidad de competir con sus compañeros. Pudiendo muchas veces competir contra si mismo, es el caso de los

[63] Maix, Jaime., Organización Empresarial, Bruno, Madrid, 1979, p.125.

empleados que tratan de mejorar su propio record, los demás individuos pueden obtener satisfacción y nadie pierde por no ser el ganador.

- Promover la competencia entre los empleados ya sea de manera individual o grupal, estimula al logro de las metas e incrementa su rendimiento laboral

2.3.6.7.- INCENTIVOS MOTIVACIONALES.

DIPLOMAS.- Es el documento que expide una empresa, para acreditar un curso, un grado académico o el hecho de haber ocupado un puesto determinado.

RECONOCIMIENTOS.- Dar a conocer a una persona su amplia trayectoria laboral, un mérito académico, una labor social.

MEDALLAS.- Distinción honorífica, que suele dárseles a las personas que han alcanzado el éxito o las metas propuestas.

Para la Revista La Empresa[64]. Los incentivos son los deseos de las personas de tener una mayor oportunidad o un reconocimiento merecido a su esfuerzo, estos son considerados también como incentivos motivacionales.

OPORTUNIDAD.- Para tener verdaderamente éxito el supervisor debe proporcionar a sus empleados la oportunidad de hacer algo creativo, significante o importante; alcanzar el éxito; hacer aportaciones. El ayudar de esta forma es ayudar a los otros de un modo positivo.

RECONOCIMIENTOS.- Más que desear diplomas o medallas, los hombres quieren un trabajo que los haga esforzarse y un reconocimiento apropiado cuando el trabajo esta bien hecho. También quieren el reconocimiento de su situación ocupacional. No puede haber efectiva motivación de los empleados sin el reconocimiento apropiado y el elogio merecido. El deseo natural de reconocimiento puede lograrse elogiando a los empleados por el trabajo bien hecho o por su cooperación en el, otorgándoles recompensas apropiadas o promociones cuando las merecen, tras el reconocimiento de ideas o aportaciones efectivas o por su consistencia.

COMPETENCIA.- Los individuos y los grupos pueden ser motivados por la competencia. Al alentar la sana competencia, los administradores o supervisores pueden estimular a los empleados para incrementar su productividad. Debiéndoles mantener informados de sus progresos o avances y elogiándolos por su mejora.

---

[64] Revista, La Empresa, N°.50, Los incentivos, Gasca, México, 1977, p.106.

INCENTIVOS MATERIALES.- Un buen motivador siempre serán los premios monetarios, los cuales dependiendo de la empresa o del presupuesto que tengan asignadas las dependencias y entidades de la administración pública, los cuales pueden consistir en premios en efectivo o aumentos al salario. Las recompensas por los logros que resulten de mayor eficiencia y aprovechamiento o simplificación de las operaciones, deberán establecerse en base a stándares significativos, a los intereses, urgencias y ambiciones de cada empleado atendiendo el nivel de sus logros.

RESPONSABILIDAD.- La competencia y habilidad que se requiere para determinada tarea, esta deberá ser apreciada y dirigida inteligentemente, con el fin de ofrecer un desafió directo a las capacidades e intereses de los empleados.

2.4.- APLICACIÓN DE LOS INCENTIVOS.

En cuanto a la buena aplicación de los incentivos, es muy importante que el jefe o administrador tenga en cuenta cómo es la mentalidad de cada uno de sus trabajadores ya que como se ha venido describiendo esta es muy variada y no responden de la misma manera unos de otros, para que de esa forma se obtengan los resultados esperados de cada uno de ellos.

Esto es que al implantar un sistema de incentivos este tiene que dar como resultado un aumento en el interés del trabajador lo cual se traduce en su productividad.[65]

Por lo que los jefes o administradores necesitan ser creativos al momento de incentivar o recompensar a sus empleados ya que toma tiempo para encontrar que motiva o excita a cada uno de ellos y luego que es lo que puedes hacer para estas cosas sucedan. Cuando los empleados ponen un esfuerzo extra en un proyecto o en el logro de una meta, es necesario recompensarlos por los trabajos excepcionales y para mantenerlos motivados y que den lo mejor de si mismos.

2.5.- LIMITACIONES DE LOS INCENTIVOS.

En atención a lo antes expuesto se puede determinar que los incentivos no son aplicables a toda clase de trabajo, quedando fuera de su campo de aplicación los siguientes:

- Aquellos trabajos en los que sea imposible computar el número de unidades producidas por cada empleado.

---

[65] Pozo, Navarro, Francisco., La Dirección por Sistemas, Limusa, México, 1976, p.230.

- Los que por la avanzada tecnología utilizada en la fabricación de determinado producto, hacen que el empleado no pueda tener contacto con la cantidad efectivamente producida.
- Aquel trabajador que ve constantemente interrumpidas sus labores evita conocer la cantidad de piezas producidas.
- Aquellas labores que exigen una calidad muy rigurosa, impiden una producción elevada, trabajos artísticos y de gran precisión.
- Las labores de alta peligrosidad pondrían en riesgo la vida de los trabajadores al tratar de aumentar la producción.

En este tipo de trabajos mediante los cuales por las características del mismo impiden a los trabajadores contar con cierto tipo de incentivos económicos, por eso la empresa tiene que recurrir a otro tipo de incentivos como podrían ser los no económicos, como serian vales de despensa, apoyo en pasajes, guarderías etc., pero además Amezcua, [66] dice que se podría medir la productividad de la empresa, por lo menos durante los dos años anteriores y fijar una media productiva a futuro.

2.6.- REQUISITOS DE LOS INCENTIVOS.

Para que un sistema de incentivos pueda aplicarse exitosamente es necesario conocer, entender y aplicar los siguiente puntos:

- Implementar un rediseño de procesos y operaciones que nos permitan acercarnos lo más posible a un sistema de sugestiones, por medio del estudio de movimientos.
- Que los trabajos a los que vayan a aplicarse hayan sido previamente estandarizados, definidos y medidos, de preferencia en base a estudios de tiempo.
- Que exista una correcta estructura de salarios, para lo que se hace indispensable una correcta valuación de puestos.
- Que este sea del conocimiento de los supervisores y principalmente de los trabajadores.
- Que sea un sistema sencillo y fácil de aplicar y de entender, para que cualquier tipo de trabajador pueda calcular el salario que le corresponde, evitando la desconfianza y el descontento de estos.
- Implementar un sistema que permita estimular el trabajo en todos los puestos y procesos de producción donde el incentivo sea posible.
- Establecer un estricto control de calidad.
- Un buen sistema de sugerencias aplicables incentivando al trabajador por la aportación de cada idea valiosa en beneficio de los procesos.

---

[66] Amezcua,Ornelas, Norahenid., Motivaciones Económicas, Revista Laboral N°. 109, SICCO, México, 2001, p.69.

- El establecimiento de una buena relación tanto con las autoridades internas como las externas.

2.7.- FACTORES QUE INCIDEN A LOS INCENTIVOS.

Los factores motivacionales que se deriven de los incentivos económicos, se verán afectados en gran parte por la necesidad y el deseo que los empleados tengan por aumentar sus ingresos.

Algunos empleados y sus familias tienen una mayor necesidad de ganar más dinero que otros y, como resultado de esto, emplearan todo el esfuerzo posible que se requiera para ganarlo.

No hay que menospreciar la reacción de los empleados con la demora en el pago de los incentivos.

Por lo general, para aquellos empleados que se ubican en los niveles socioeconómicos más bajos, mientras más pronto y puntual se les pague el incentivo mayor será el efecto motivacional que tendrá sobre ellos, ya que para estos el incentivo consiste en tener el dinero para poder gastarlo, aunque esta motivación sea momentánea, siendo esta clase de trabajadores los que tienen una necesidad más inmediata del dinero, y su valor como incentivo para ellos puede disminuir si se retrasa el pago por un lapso más o menos prolongado.

Tomando en consideración que los incentivos económicos sirven para satisfacer una serie de necesidades sicológicas, la influencia que este puede tener sobre el empleado en particular podrá variar por la importancia que le fije cada uno de ellos a sus necesidades básicas, esto es como ya se analizo con anterioridad, la importancia de la aceptación o desaprobación del grupo para el cual trabaja.

Si el grupo para el cual trabaja reconoce la importancia del trabajo en equipo y la delegación de facultades entre sus miembros, favorecerá la competencia y estimulará el deseo de percibir mayores salarios.

Existe otro factor, el temor por parte de los trabajadores menos eficientes de quedar opacados por lo que es importante por parte de los directivos o supervisores implementar los sistemas de estímulos para todos los empleados y que al final auque suene muy doloroso para ellos, solo se quedaran los mejores.

2.8.- LA BASE PARA LOGRAR EL ÉXITO DE UN SISTEMA DE INCENTIVOS

A lo largo de este capítulo he tocado el tema de la calidad, de los factores motivacionales sobre todo los incentivos económicos y no económicos

para lograr alcanzar las metas y los objetivos individuales y empresariales pero hay que dejar algo muy claro que antes de producir productos de calidad hay que producir seres humanos de calidad.

Por eso el éxito de cualquier sistema de incentivos debe ser considerado en términos de su impacto total sobre la organización, por lo tanto, el aumento en la producción como resultado de los incentivos puede ser a costa de gastos de operación muy elevados, calidad más baja, disminución en la cooperación de los empleados o una combinación de dichos factores.

En consecuencia es muy importante que sean examinados cada uno y por separado de los efectos generales de un programa de incentivos de manera que este sea flexible y que permita ajustarse a los objetivos específicos y generales que la empresa o la organización estén tratando de alcanzar.

Es necesario que exista un medio ambiente favorable y un plan de personal efectivo que tenga el apoyo de los gerentes y supervisores y que cuente con la aceptación y la confianza de los empleados, sin desatender las necesidades internas y externas de los trabajadores, rediseñando y detallando las nuevas capacidades para estar en posibilidades de detallar un plan integral de cambio para implementar las modificaciones requeridas y mejorar el actual sistema de incentivos lo que permitirá lograr el desempeño óptimo de los trabajadores, para esto además se requiere de un diseño del ambiente objetivo y el desarrollo de un plan de cambio, según Mercado [67]el cual se deberá:

- Enfocar a la organización, en cuanto a su visión, tomando en cuenta los factores críticos de éxito, diseñar indicadores del desempeño, objetivos, estructuras, formas de incentivos y equipos de trabajo.
- Desarrollar la cultura por objetivos que se deberá aplicar en el medio ambiente deseado así como las habilidades requeridas para desempeñar las nuevas actividades, mediante la sensibilización al cambio, un clima organizacional óptimo, ya que es el mismo empleado el encargado de realizar las mejoras.
- Proporcionar la tecnología y la información adecuada para el desarrollo según el grado de dificultad de la tarea.
- Analizar el impacto que estos incentivos tienen dentro y fuera de la empresa para saber cuales se aplican y cuales de desechan

Solamente aquellos empleados que se relacionan directamente con los cambios y con una nueva actitud, es probable que consideren que el sistema de incentivos es un instrumento para obtener de ellos su máximo esfuerzo y no como un obstáculo en contra de sus intereses.

---

[67] Mercado, Luis., La Productividad Organizacional, Fondo de Cultura Económica, México, 1999, p. 131

CAPÍTULO TERCERO

CONTEXTUALIZACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Respecto a la realización de cualquier estudio en particular, es indispensable hacer uso de manera sistemática de cada uno de los puntos a tratar, lo cual obliga a plasmar de manera general si se cuenta con un marco de referencia, que permita conocer como motivar a los recursos humanos dentro del sector Público Federal, para posteriormente profundizar de una forma específica si la aplicación de estos influye en los trabajadores de confianza mandos medios en el Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, para incrementar su rendimiento laboral.

3.1.- NORMATIVIDAD JURÍDICA EN MATERIA DE INCENTIVOS

Para estar en posibilidad de presentar alternativas y sugerencias a la problemática a la que hacen frente de manera cotidiana los trabajadores de confianza mandos medios en el Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, se hace indispensable mencionar la normatividad existente y su evolución a lo largo de la vida independiente del Estado Mexicano, la cual tiene su origen en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y las Leyes que de ella emanan, aplicables al Sector Público Federal y su relación laboral con los trabajadores al Servicio del Estado.

3.1.1.- ASPECTOS GENERALES

La normatividad existente en materia de incentivos es diversa y principalmente esta orientada a regular las relaciones de trabajo entre los "obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y de manera general todo contrato de trabajo", y por otro lado la que se establece entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores.

En consecuencia no podremos abordar el tema de los de los incentivos sin que se produzca antes una relación laboral, mismas que se encuentran reglamentadas desde que fue expedida la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en el año de 1917, considerado para Néstor de Buen[70], como un estatuto proteccionista y reivindicador del trabajador, no por fuerza expansiva, sino por mandato Constitucional.

La actual Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece en su artículo 123 los apartados A y B; el primero contempla el

---

[70] Nestor de Buen, Lozano., La Expansión del Derecho Laboral en la Nueva Ley Federal del Trabajo, Porrua, México, 1970, p.172.

reconocimiento de los derechos para los "obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y de una manera general todo contrato de trabajo", mientras tanto el apartado B lo hace con relación a los trabajadores de los poderes de la Unión y el Gobierno del Distrito Federal[71].

3.1.2.- NORMAS CONSTITUCIONALES.

El artículo 73 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos[72], faculta al Congreso de la Unión, en su fracción X; para legislar en toda la República sobre hidrocarburos, minería, industria cinematográfica, comercio, juegos con apuestas y sorteos, intermediación y servicios financieros, energía eléctrica y nuclear, y para expedir las leyes de trabajo y reglamentarias del artículo 123. La fracción XI, para crear y suprimir empleos públicos y señalar, aumentar o disminuir sus dotaciones.

El artículo 73 de nuestra Constitución, mediante el cual se establecen las facultades exclusivas de la Cámara de Diputados, en su fracción IV; examinar, discutir y aprobar anualmente el Presupuesto de Egresos de la Federación, discutiendo primero las contribuciones que, a su juicio, deben decretarse para cubrirlo, así como revisar la Cuenta Pública del año anterior.

El artículo 123 Constitucional, establece, "Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil, al efecto se promoverán la creación de empleos y la organización social para el trabajo, conforme a la ley".

El congreso de la Unión, sin contravenir a las bases siguientes, deberá expedir leyes sobre el trabajo, las cuales regirán en dos apartados el A y el B:

A.- Entre los obreros, jornaleros, empleados, domésticos, artesanos y de una manera general todo contrato de trabajo.

B.- Entre los poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores.

3.1.3. ORIGEN Y ESTRUCTURA DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO.

Origen

La Ley Federal del Trabajo[73], encuentra su apoyo legal en el artículo 123 de la Constitución Política de loa Estados Unidos Mexicanos en su apartado A.

---

[71] Diario Oficial de la Federación Publicado el 5 de diciembre de 1960.

[72] Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, actualizada, Anaya Editores S.A, México, 2006.

[73] Trueba Urbina, Alberto, Trueba Barrera, Jorge., Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada, Porrúa, México, 2006.

Con la finalidad de evitar legislaciones dispares y hasta encontradas, ya que desde su origen este artículo autorizaba a cada una de las entidades federativas a legislar en materia de trabajo, esto es en los debates del Congreso Constituyente que formuló la Carta Magna no existe referencia concreta alguna sobre los servidores del Estado, sin embargo el primer párrafo del artículo 123 en su texto original establecía "El Congreso de la Unión y las legislaturas de los Estados, deberán expedir leyes sobre el trabajo, fundadas en las necesidades de cada región, sin contravenir las bases siguientes, las cuales regirán el trabajo de los obreros, jornaleros, empleados domésticos y artesanos y de manera general a todo contrato de trabajo" [74] por lo que desde en año de 1929, se establece la facultad exclusiva del Congreso de la Unión la de normar la materia laboral. En consecuencia se promulga en el año de 1931 la primera "Ley Federal del Trabajo", la que actualmente se encuentra vigente surge en el año de 1970, misma que regula las relaciones laborales entre las empresas privadas y sus trabajadores.

Estructura

La Ley Federal del Trabajo se divide en tres grandes apartados:

A.- Derecho Individual del Trabajo.

B.- Derecho Colectivo del Trabajo.

C.- Derecho Procesal del Trabajo.

Para el tema que nos ocupa abordaremos únicamente lo que corresponde al derecho individual del trabajo, en el apartado de :

Condiciones de trabajo

- Jornadas.
- Días de descanso.
- Vacaciones.
- Salario.
- Reparto de utilidades

Concepto

Contrato individual de trabajo. Cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

---

[74] Jiménez, Alonso, Jorge., El Régimen Jurídico de los Servidores Públicos, Revista Vinculo Jurídico, N°. 20, México, 1994, p 76.

Relación de trabajo. Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal y subordinado a una persona, mediante el pago de un salario[75].

La característica de subordinación es definitiva del contrato o relación de trabajo, Amescua Raúl[76], define como subordinación "la prestación de los servicios el patrón tiene un poder jurídico de mando correlativo de un deber de obediencia por parte del trabajador. el patrón manda, el trabajador obedece". Es decir el patrón tiene la posibilidad de disponer en todo momento del esfuerzo físico o mental del trabajador; este decide dónde, cuándo y cómo debe realizarlo.

Finalmente, señalaremos que el contrato o relación de trabajo se manifiesta en elementos como: la categoría, el salario, el horario condiciones de descanso del séptimo día, vacaciones, aguinaldo, por mencionar algunos aspectos.

Siendo el patrón el sujeto básico en la celebración y funcionamiento de los contratos, precisare el concepto de patrón: Es toda persona física (de carne y hueso) o moral (asociación civil, sociedad anónima) que utilizan los servicios de uno o varios trabajadores (artículo 1 Ley .Federal del Trabajo.).

Por otro lado el trabajador también es un elemento indispensable en las relaciones laborales, el cual se define como: "Toda persona física que presta a otra física o moral, un trabajo personal, subordinado, mediante una retribución económica (artículo 8 Ley Federal del Trabajo.), el cual lo clasificare como:

- *Trabajador de planta permanente.*- Es cuando dicha actividad normal y necesaria se presta de manera uniforme y en períodos fijos, o sea aquel trabajador que labora los seis días de la semana.

- *Trabajador de planta de temporada.*- La actividad normal se presenta de manera cíclica, por períodos o en determinadas épocas del año, o sea los trabajadores que laboran en un hotel solamente en los períodos vacacionales.

- *Trabajador de confianza.*- Esta categoría de trabajadores dependen no de la designación caprichosa que el patrón le dé a un puesto de trabajo, sino de las funciones que se desempeñan, (funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización).

---

[75] Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México, 2006, artículo 20.

[76] Amescua Raúl, Comentarios a la Ley Federal del Trabajo, Editorial Porrúa, México, 1997, pág. 128.

Esto es, sino se dan los elementos de personal, subordinado y mediante el pago de un salario, no existe por lo tanto contrato o relación de trabajo.

3.1.4. FORMAS DE FIJACIÓN DEL SALARIO.

Para Trueba Barrera[77], "El salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo", el cual nunca será menor al fijado como mínimo por la ley (articulo 85 L.F.T.).

Para fijar el importe del salario se tomará en consideración la cantidad y calidad del trabajo, además el salario se integrara con los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie o cualquier otra cantidad o prestación que se le entregue al trabajador por su trabajo.

Los plazos para el pago del salario nunca podrán ser mayores de una semana para las personas que desempeñan un trabajo material y de quince días para los demás trabajadores (Artículo 89 Ley Federal del Trabajo)

En los contratos, el salario puede pactarse:

- *Por unidad de tiempo,* según la cantidad de horas laboradas, dos cuatro u ocho horas o mas.
- *Por unidad de obra o a destajo,* de acuerdo con los resultados obtenidos, veinte unidades o mas.
- *Por comisión,* se recibe una prima o porcentaje sobre el valor de la mercancía colocada o pagada.
- *A precio alzado,* se establece un pago global por la obra a realizar.

El tema del salario base para el pago de las prestaciones e indemnizaciones de los trabajadores, es tan complejo y debatido que prefiero abordarlo desde un enfoque más práctico, comenzare por diferenciar cada uno de estos:

- *Prestaciones.-* Son todos aquellos pagos que el patrón entrega al trabajador por los servicios prestados, calculándose sobre la base de una cuota diaria, siendo estos:

a.- *Prestaciones legales:* Horas extras, vacaciones, prima vacacional y dominical, días de descanso y obligatorio, aguinaldo, propinas, comisiones, reparto de utilidades y prima de antigüedad entre otros.

b.- *Prestaciones contractuales:* Ayuda para renta y transporte, fondos de ahorro, primas, premios o incentivos de producción, gastos de gasolina,

---

[77] Trueba Barrera, Jorge., Comentarios a la Ley Federal del Trabajo, Porrúa, México,1999, p.273.

alimentación y habitación, premios por puntualidad, despensas, ayuda para el pago de energía eléctrica gas doméstico entre otros.

- *Indemnizaciones.*- Son los pagos que el patrón realiza para reparar un daño causado al trabajador, el cual se calcula sobre la base del salario integrado el cual resulta de sumar a la cuota diaria todas las prestaciones legales y contractuales, en dinero o en especie, por ejemplo podía ser el despido injustificado, riesgos de trabajo, suspensión entre otros.

Por lo anterior partiré de la base legal de las prestaciones contractuales como uno de los principales incentivos motivacionales que impulsan a los trabajadores ya sean de base o de confianza a realizar su máximo esfuerzo para el logro de los objetivos y metas personales y de la organización, siendo estos la culminación del reconocimiento a su esfuerzo y dedicación ya que este tipo de incentivos nacen de la paradoja a mi como patrón me exiges, pero tu como trabajador que me das a cambio.

3.1.5. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL DERECHO BUROCRÁTICO.

El desarrollo en los procesos de democratización en el mundo ameritan la reflexión en torno a los cambios requeridos en el perfil del Gobierno, así como las mejoras sustanciales en la capacidad de gobernar. Analizare en este punto la vinculación entre Gobierno y Burocracia como factor que pretendía resolver los problemas de una época, las transformaciones a nivel mundial y los cambios sociales presentan numerosos retos que pretender ser revalorizados.

3.1.5.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

a) En la época prehispánica, los mejores cargos públicos estaban ocupados por parientes de los gobernantes. Su preparación era objeto de especial atención y existían escuelas destinadas especialmente para ello. Estrictos en lo que respecta a su sentido de responsabilidad en el desempeño de su función pública, se cuidaba mucho que no fueran borrachos, ni amigos de tomar dádivas. Se castigaba al servidor deshonesto y se estimulaba a quien prestaba buenos servicios[78].

b) En la época colonial, la administración de los territorios conquistados por la corona española trajo consigo la necesidad de expedir una copiosa cantidad de disposiciones legales, aplicadas según las circunstancias

[78] Hori, Robaina, Guillermo., Las Relaciones Laborales de los Trabajadores al Servicio del Estado, Porrua, México,1999, p. 324.

específicas que presentaban cada una de las formaciones sociales.[79]

La explotación de los recursos de sus nuevos dominios requería de un abastecimiento regular de trabajadores forzados, reclutados generalmente entre la población indígena por los empleados menores. Para ello, la corona contaba con un enorme aparato burocrático que intervenía hasta en los aspectos más ínfimos de ese renglón fundamental de la vida económica, con una amplitud de atribuciones y un grado de corrupción tales, que ninguna iniciativa económica podría tener efecto sin contar con su beneplácito y apoyo. Los cronistas de la época nos relatan que los cargos públicos eran comparados a la corona: "la venta de oficios". Pero como las prebendas obtenidas por los funcionarios no eran suficientes para compensar el pago que habían hecho por el cargo, se sucedían un sin número de toda clase de corruptelas y abusos para compensar; el colmo fue cuando el derecho al cargo se vendía a la muerte de su poseedor, lo que se conocía como "futuras"[80].

En la recopilación de Leyes de los Reinos de Indias[81], de manera sistemática se ordenaron las disposiciones emitidas, tratando con ello imitar el gran poder que gozaban los funcionarios de la Nueva España, al amparo de la lejanía de la metrópoli. Dicha legislación contemplaba las reglas para el desempeño de los empleados públicos, estableciendo la competencia de sus cargos, así como sus sueldos y otros beneficios.

c) En el México independiente, la historia se significa, para el propósito de nuestro estudio, a partir de la Constitución de 1824. Esta Carta Magna de corte federalista fue dictada siguiendo el patrón de los Estados Unidos de Norteamérica. En ella se otorgan al jefe del Ejecutivo amplias facultades, tales como: nombrar y remover libremente a los secretarios del despacho, a los jefes de las oficinas generales de hacienda y de las comisarías generales; al personal diplomático, a los oficiales militares de rango superior y a los empleados de las oficinas de la federación, así como otorgar retiros, licencias y pensiones a los militares y sancionar administrativamente a los empleados infractores y emitir las órdenes y decretos.

El 30 de junio de 1833 los empleados públicos (españoles en su totalidad), lograron la expedición de un bando que los retiraba y jubilaba del servicio. En 1829 se expidió un decreto para regular la relación de los trabajadores del servicio exterior, fijándose como principales condiciones que fueran Mexicanos por nacimiento y mayores de treinta años.

---

[79] Compilación, Leyes de los Reinos de Indias 1680, Revista Vinculo Jurídico, México,1990, p. 54.

[80] Serrano, Enrique., Revista del Instituto Nacional Indigenista/Pro Naciones Unidas Para el Desarrollo, N°. 7, México, 2002, p.39.

[81] Op. Cit. (10) p. 62.

Esta época de la vida Nacional se caracteriza por la abundancia de disposiciones expedidas y la falta de integración y sistematización para regular esas relaciones.

En las Leyes Constitucionales de 1836 se modificó el sistema federal, retomando al centralismo y adicionado a los tres poderes establecidos un cuarto, el Supremo Poder Conservador[82], encargado de vigilar la actuación de los demás e intervenir en los conflictos que se suscitaban entre el Legislativo y el Ejecutivo. Se emitieron abundantes disposiciones para regular el servicio de los funcionarios públicos y sobre sus percepciones. Este periodo se caracteriza por la carencia de una elemental sistema jurídico.

La Constitución de 1857 marca un retorno al federalismo y otorga al presidente de la república facultad para designar y remover a todos los funcionarios de la unión. En su artículo 32, esta Constitución dispone la preferencia de los mexicanos sobre los extranjeros para ocupar un cargo público. También fija la exigencia de prestar juramento de lealtad a la Constitución y a las leyes, previamente a la toma de posesión de un cargo público.

En 1870 Juárez expide la Ley de Responsabilidad de los Altos Funcionarios de la Federación. Porfirio Díaz también hace lo propio.

d) En la época contemporánea. En su estudio «Las relaciones Laborales de los Trabajadores al Servicios del Estado», el maestro Guillermo Hori Robaina, nos dice respecto a esta época: "En los debates del Congreso Constituyente que formuló la Carta Magna no existe referencia concreta alguna sobre los servidores del Estado. Sin embargo, existen dos textos que según estudiosos de la materia hacen prueba de que estos trabajadores fueron incluidos en el artículo 123. El primer párrafo del artículo 123, en su texto original establecía: "El Congreso de la Unión y las legislaturas de los Estados, deberán expedir leyes sobre el trabajo, fundadas en las necesidades de cada región, sin contravenir las bases siguientes, las cuales regirán el trabajo de los obreros, jornaleros, empleados, domésticos y artesanos y, de manera general, a todo contrato de trabajo". De este párrafo tan amplio y del término "empleados" que el legislador no limitó, ni aclaró, en el sentido de tratarse únicamente de empleados particulares, puede deducirse que los empleados públicos fueron incluidos en la norma Constitucional[83].

En otro texto, nada menos que la original fracción XVIII del artículo 123 constitucional, se dice: "Las huelgas serán consideradas como ilícitas únicamente cuando la mayoría de los huelguistas ejerciere actos violentos

---

[82] Buscador, http://www.yucatan.com.mx/especiales/constitucion/1812010.asp Historia de la Constitución Mexicana

[83] Op. Cit. (9), p. 457.

contra las personas o las propiedades; o en caso de guerra, cuando aquellos pertenezcan a los establecimientos y servicios que dependan del gobierno". Los obreros de establecimientos fabriles militares del gobierno de la república, no estarán comprendidos en las disposiciones de esta fracción, por ser asimilados en el Ejército Nacional.

El proyecto de código de trabajo sometido en 1929 a la consideración del Congreso de la Unión por el presidente Emilio Portes Gil, también contempló con limitaciones esa situación laboral; pero en donde apareció con mayor amplitud fue en el proyecto de la Ley Federal del Trabajo de 1931[84], que como iniciativa del presidente Pascual Ortiz Rubio, en su artículo 2º establecía: Estarán sujetos a las disposiciones de esta ley, todos los trabajadores y los patrones, inclusive el Estado (la Nación, las entidades Federativas y los Municipios), cuando tenga el carácter de patrón; este artículo fue retirado por las comisiones dictaminadoras de la Cámara de Diputados y se sustituyó por otro el cual establecía en su artículo 2º "Las relaciones entre el Estado y sus servidores se regirán por las leyes del servicio civil que se expidan". A partir de la aprobación de este artículo, hecho realidad en el acuerdo sobre organización y funcionamiento del Servicio Civil, dictaminado por el presidente Abelardo L. Rodríguez para el Poder Ejecutivo de la Unión, se abandonó transitoriamente la tendencia a considerar las relaciones de la Administración Pública con sus servidores, dentro del ámbito laboral. El acuerdo del Servicio Civil, dictado en abril de 1934, tuvo vigencia hasta el día 30 de noviembre de ese año. Al finalizar el año de 1937, el presidente Lázaro Cárdenas envía a la Cámara de Senadores una iniciativa de ley para crear el Estatuto Jurídico para los Trabajadores del Estado, reiniciándose la tendencia laboral de las relaciones entre la Nación y sus servidores; el estatuto fue aprobado y entró en vigor el 5 de diciembre de 1938.

3.1.6.- EL APARTADO B DEL ARTÍCULO 123.

Fue hasta el 5 de diciembre de 1960, que el presidente Adolfo López Mateos[85] crea el apartado B del artículo 123 e incorpora a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos los derechos de los trabajadores al servicio del estado y el 28 de Diciembre de 1963 se publica en el Diario Oficial de la Federación la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado. Antes, el 1 de Enero de 1960, entró en vigor la Ley de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, cuyo antecedente había sido la Dirección de Pensiones Civiles de Retiro, que desde 1925 otorgaba pensiones a los trabajadores jubilados y préstamos personales e hipotecarios.

---

[84] Op. Cit. (14), p.158.

[85] De la Cerna, Mario.,Derecho Mexicano del Trabajo, Porrua, México, 1990, p. 425.

Es cierto que la relación jurídica que une a los trabajadores en general con sus respectivos patrones, es de distinta naturaleza de la que liga a los servidores públicos con el Estado, puesto que aquellos laboran para empresas con fines de lucro o de satisfacción personal, mientras que estos trabajan para instituciones de interés general, constituyéndose en últimos colaboradores en el ejercicio de la función pública. Pero también es cierto que el trabajo no es una simple mercancía, sino que forma parte esencial de la dignidad del hombre, de allí que debe ser siempre tutelado[86].

Desde su publicación el 5 de Diciembre de 1960 en el Diario Oficial de la Federación, se ocupó principalmente de 14 fracciones las cuales incluían:

- Jornadas.
- Tiempo extraordinario de trabajo.
- Descansos.
- *Salarios.*
- Vacaciones.
- Retenciones.
- Descuentos.
- Deducciones o embargos al salario.
- Escuelas de Administración Pública.
- Derechos de escalafón.
- Estabilidad laboral.
- Reinstalación.
- Indemnización.
- Derechos en caso de supresión de plazas.
- Derechos de asociación.
- Derecho de huelga.
- Accidentes y enfermedades de trabajo.
- Maternidad.
- Jubilación.
- Invalidez.
- Vejez y muerte.
- Establecimiento de centros vacacionales.
- Tiendas económicas.
- Habitaciones baratas para arrendamiento o venta.
- Estructura y funciones del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje.
- Exclusión de los trabajadores del Poder Judicial de la Federación, de los Militares, Marinos, miembros de los cuerpos de Seguridad Pública y personal del Servicio Exterior Mexicano

[86] López, Mateos, Adolfo., Exposición de motivos del proyecto de Reforma a la Constitución, D.O.F. 05/12/1960

Hasta aquí las consideraciones acerca del proyecto de la Ley Federal del Trabajo, respecto de los trabajadores al servicio del Estado, la exposición de motivos del proyecto de reformas a la Constitución General de la República en 1960, enviada a la Cámara de Senadores por el presidente Adolfo López Mateos, "tendientes a incorporar en ella los principios de protección para el trabajo de los servidores del Estado". Así, se dice de los trabajadores del Estado, "por diversas y conocidas circunstancias, no habíamos disfrutado de todas las garantías sociales que el artículo 123 de la Constitución General de la República consigna para los demás trabajadores".

3.1.7.- CONCEPTO Y DIFERENCIAS ENTRE ALTOS FUNCIONARIOS, EMPLEADOS Y SERVIDORES PÚBLICOS.

El servidor público puede ser considerado desde diversos puntos de vista; Duhalt Kranss[87] los clasifica así: a) según la naturaleza jurídica de su vinculación: relación civil y relación laboral; b) según su rango: altos funcionarios y empleados.

Desde el punto de vista de su relación laboral pueden ser:

1.- Según el tiempo de duración: de planta y temporal.

2.- Según la naturaleza de sus labores: de confianza y de base; que a su vez pueden clasificarse según el documento que origine la relación laboral y según la partida presupuestal.

3. De conformidad con la formalidad que da origen a la relación laboral:

a) con nombramiento (definitivos, internos, por tiempo fijo o por obra determinada); b) en listas de raya (obreros, técnicos, administrativos, especialistas y provisionales).

4. Conforme al presupuesto y la partida correspondiente: numerarios, supernumerarios, de base y eventuales.

En la teoría, esto ha generado mucha polémica en cuanto a la definición de estos conceptos, toda vez que su designación, en lo general, está sujeta al mismo procedimiento. Sus derechos fundamentales son idénticos y, en ciertos casos, como el de los asesores, los llamados funcionarios no cuentan con poder jerárquico.

Para Rafael Bielsa[88], la diferencia sustancial consiste en que la designación

---

[87] Kranss, Duhalt., Derecho Burocrático, Revista Vinculo Jurídico, N°. 22, La Morera, México, 1994, p.28.
[88] Bielsa, Rafael., Evolución del Derecho Burocrático en México, Porrua, México, 1999, p. 289.

del funcionario constituye un encargo especial o una delegación trasmitida por la ley y, en cambio, la del empleado supone un complemento al desempeño de la función pública mediante el servicio que presta al Estado; para este autor, el funcionario expresa la voluntad Estatal y los empleados sólo se ocupan de examinar, redactar y contratar documentos, realizar cálculos y tramitar o desarrollar cualquiera otra actividad afín que no implique representación alguna del Estado.

El artículo 5º de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado[89], nos da un catálogo de quiénes son los empleados o trabajadores de confianza. De acuerdo con el maestro Baltasar Cavazos Flores[90], cuando afirma al respecto: "Sería preferible establecer un concepto general, de acuerdo con las funciones que desempeñan, más que una enumeración arbitraria e imperfecta".

En su «Legislación Federal del Trabajo Burocrático», los tratadistas Hugo Ítalo Morales y Rafael Tema Suck [91] nos dicen sobre el particular: "El verdadero sentido de este artículo es definir al trabajador de confianza, con el objeto de que sean excluidos de los beneficios de esta ley, y como lo establece el artículo 8º, lo cual es injusto, pues no gozan de la estabilidad en el empleo, como una de las grandes conquistas laborales, ni forma de exigirla, ni derechos individuales y colectivos de ninguna especie, no obstante que tiene a su cargo la máxima responsabilidad y los cargos de trabajo". Citando al maestro Acosta Romero, en su «Teoría general del Derecho administrativo», que establece: "No existe razón jurídica fundada para excluir de la aplicación de los principios contenidos en el apartado B del artículo 123 constitucional a los servidores públicos de confianza, lo que implica desconocer que vivimos en un Estado de Derecho".

3.1.7.1.- CONCEPTO DE SERVIDOR PÚBLICO.

Es un término amplio, que abarca el de funcionario, empleado y trabajador; así, el artículo 108 de nuestra Constitución refiere como Servidor Público a toda persona que desempeña un empleo, un cargo o una comisión de cualquier naturaleza dentro de la administración pública, incluso a los representantes de elección popular, a los miembros del poder judicial y a los demás funcionarios y empleados.

En consecuencia, y dado que la denominación del tema alude a los "Servidores Públicos" y que, en mi concepto, aquí radica la fuente de confusión por cuanto al régimen jurídico que los regula en sus relaciones laborales, se

---

[89] Acosta, Romeo, Luis., Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Comentada, Porrua, México, 2006.

[90] Cavazos, Flores, Baltasar., Treinta y cinco Lecciones de Derecho Laboral, Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Distrito Federal, México, 1998, p.132.

[91] Ítalo, Morales, Hugo, Tena, Suck, Rafael., Derecho Procesal del Trabajo, Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Distrito Federal. México 1999, p.37.

hace necesario establecer criterios de distinción que dejen claramente delimitadas sus categorías.

En realidad puedo determinar que en cuanto a la denominación de "servidor público", que es amplia, y contempla lo mismo que al alto funcionario, al de elección popular; al empleado y al oficinista de cualquier dependencia gubernamental, por lo que el concepto rebasa la idea que acerca de la función pública se ha considerado tradicionalmente, al abarcar la acción de Servidor Público a personas que no guardan una relación de carácter laboral con respecto al Estado; relación que sí se da necesariamente en la función pública. Por ello, deberemos hablar propiamente de los Trabajadores al Servicio del Estado, clasificados como:

a) Altos Funcionarios.- Son las personas de primer nivel en el ejercicio de la administración pública. Su función se identifica con los fines del Estado; sus actos trascienden a los particulares y afectan o comprometen al Estado. Es inegable entonces, por analogía y guardando la debida proporción, que ellos constituyen lo que para el apartado "A" son los altos empleados o representantes del empleador, quienes no se rigen por el estatuto laboral. Aquí el empleador original es el Estado, representado por su Gobierno, y los altos funcionarios hacen las veces de sus representantes; son "empleadores físicos" de la persona jurídica denominada Estado.

La nota característica de esta categoría en la administración pública, es que la inestabilidad de sus miembros en los cargos asignados o logrados por la vía del sufragio es mucho más marcada que en los niveles inferiores e implica en la mayoría de las veces la culminación de su carrera dentro del servicio civil.

b) Funcionario. La persona que realiza una función pública, que tiene poder de decisión, mando de persona y ejercicio de autoridad. Es, propiamente dicho, el empleado de confianza que cataloga y describe el artículo 5º de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

c) Empleado. Es toda persona física que presta un servicio para algún órgano del Estado, en virtud de un nombramiento y que se desempeña normalmente en actividades de apoyo al funcionario. Su labor no implica un poder de decisión, disposición de la fuerza pública o representación Estatal alguna.

3.1.8. LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO.

El 28 de diciembre de 1963 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación, la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del artículo 123 apartado "B" Constitucional, si bien es cierto este

artículo en su contenido indica la regulación de las relaciones laborales "entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores", por su parte la Ley reglamentaria (2001), en su artículo 1°, dentro de las disposiciones generales, amplió su marco de aplicación al considerar al Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, Juntas Federales y Mejoras Materiales, Instituto Nacional de la Vivienda, Lotería Nacional, Instituto Nacional de Protección a la Infancia, Instituto Nacional Indigenista, Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, Comisión Nacional de Valores, Comisión de Tarifas de Electricidad y Gas, Centro Materno-Infantil "Maximino Ávila Camacho" y Hospital infantil, así como de los otros organismos descentralizados, similares a los anteriores que tengan a su cargo función de servicios públicos.

Lo establecido dentro de esta ley es de carácter discrecional, pues existen algunos organismos descentralizados que se encuentran regulados por la Ley Federal del Trabajo, no obstante su función y naturaleza pública.

Por lo tanto la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado considera dentro de su contenido, los siguientes temas:

TITULO II.- Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los titulares
TITULO III.- Del escalafón
TITULO IV.- De la organización colectiva de los trabajadores y de las condiciones generales de trabajo
TITULO V.- De los riesgos profesionales y de las enfermedades no profesionales
TITULO VI.- De las prescripciones
TITULO VII.-Del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje y del procedimiento ante el mismo
TITULO VIII.- De los medio de apremio y de la ejecución de los laudos
TITULO IX.- De los conflictos entre el Poder Judicial de la federación y sus servidores
TITULO X.- De las correcciones disciplinarias y de las sanciones.

Por considerarlo de suma importancia dentro del presente estudio la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, divide en su artículo 4°. A los trabajadores en dos grupo *de confianza* y de base, por consiguiente únicamente hablaremos de los trabajadores de confianza ya que sobre estos versa el presente trabajo de investigación, sin embargo esta Ley estipula, que la relación jurídica de trabajo es la que se encuentra establecida entre los titulares de las dependencias e instituciones y los trabajadores de base a su servicio, en este caso procederemos a describir a quienes considera la

federal se incorporen a su régimen, así como a los pensionistas y a los familiares derechohabientes de unos y otros.

- A las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y de los Poderes de la Unión.
- A las Dependencias y Entidades de la Administración Pública en los estados y municipios y a sus trabajadores.
- A los Diputados y Senadores que durante su mandato constitucional se incorporen individual o colectivamente

La Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, la cual forma parte de los incentivos de seguridad, establece además en su artículo 3°, con carácter obligatorio los siguientes seguros, prestaciones y servicios:

I.- Medicina preventiva
II.- Seguro de enfermedad y maternidad, dentro de las cuales el trabajador tendrá derecho a las prestaciones en dinero o en especie
III.- Servicios de rehabilitación física y mental
IV.- Seguro de riesgos del trabajo
V.- Seguros de jubilación
VI.- Seguro de retiro por edad y tiempo de servicios
VII.- Seguro de invalidez
VIII.- Seguro por causa de muerte
IX.- Seguro de cesantía en edad avanzada
X.- Indemnización global
XI.- Servicios de atención para el bienestar y desarrollo infantil
XII.- Servicios integrantes de retiro a jubilados y pensionistas
XIII.- Arrendamiento o venta de habitaciones económicas pertenecientes al Instituto
XIV.- Préstamos hipotecarios y financiamiento en general para vivienda, en sus modalidades de adquisición en propiedad de terrenos y/o casas habitación, construcción, reparación, ampliación o mejoras de las mismas, así como para el pago de pasivos adquiridos por este concepto
XV.- Préstamos a mediano plazo
XVI.- Préstamos a corto plazo
XVII.- Servicios que contribuyan a mejorar la calidad de vida del servidor público y familiares derechohabientes
XVIII.- Servicios turísticos
XIX.- Promociones culturales de preparación técnica, fomento deportivo y recreación
XX.- Servicios funerarios
XXI.- Sistema de ahorro para el retiro

3.1.9.1.- LA APLICACIÓN DE LOS INCENTIVOS EN EL SECTOR PÚBLICO.

El adecuado manejo del ingreso, gasto y patrimonio del Gobierno Federal, hace de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública una compleja tarea que demanda de cada uno de los funcionarios públicos una gran capacidad de respuesta, explica Rojas[92] para que el Estado, pueda cumplir eficientemente la realización de sus fines, necesita de un cuerpo de empleados y funcionarios con capacidad y dedicación para dar cumplimiento a la función de este.

Para hacer frente a esta delicada tarea se requiere contar con una serie de instrumentos legales eficaces que permitan administrar adecuadamente los recursos humanos y materiales de que se disponen, y con ello cumplir exitosamente con las responsabilidades asumidas.

Es decir, es necesario conjugar el elemento humano con el elemento material, dándole a cada uno el lugar que le corresponde, en este orden de ideas, es importante prestar atención al único elemento abundante con el que cuenta la administración pública el hombre, en el caso que nos ocupa, al funcionario público de confianza.

Por lo que al identificar la aplicación de los incentivos dentro del Sector Público, con la finalidad de determinar el grado de importancia que tienen estos en los servidores públicos, haremos referencia a aquellas leyes, decretos o acuerdos vinculados con la administración y el desarrollo del personal, cabe señalar que algunos organismos han cambiado de denominación o han sido desincorporados de la Administración Pública Federal, pretendiendo resaltar la importancia e intención de fomentar la vocación pública, reconociendo a aquellos servidores públicos cuyos mérito y atribuciones hacen efectiva la Administración Pública.

Siendo indispensable dentro de la organización del Estado que a sus funcionarios y empleados se les garanticen y reconozcan cierto número de derechos, ya que el Estado mismo en distintas etapas del desarrollo Constitucional se ha negado a reconocerles los más elementales, siendo que estos a lo largo de la historia habían sido ignorados y muy poco estudiados.

3.1.9.2.- PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN PARA EL EJERCICIO FISCAL 2007.

Es importante conocer la ejecución del gasto público para las dependencias y entidades de la administración pública ya que sus titulares serán los responsables de que se cumplan las disposiciones para el ejercicio del gasto,

---

[92] Serra, Rojas, Raul., Derecho Mexicano del Trabajo, Porrua, México, 2000, p. 61

dicho incumplimiento será sancionado en los términos de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

Esto es que cada una de las dependencias y entidades de la administración pública cuentan con sus recursos debidamente etiquetados y contemplados dentro del Presupuesto de Egresos para el ejercicio fiscal 2007, el cual incluye además lo relativo a los incentivos para los servidores públicos de mandos superiores, medios y homologados, mismos que a continuación describiremos[93].

En el capítulo III de el Presupuesto de Egresos de la Federación para el Ejercicio fiscal de 2007, hace referencia de los Servicios Personales:

Artículo 20. Los límites de percepción ordinaria neta mensual, por concepto de sueldos y salarios, autorizados para los servidores públicos de mando y personal de enlace de las dependencias y entidades, se detallan en el Anexo 15 de este Decreto.

Artículo 21. Los servidores públicos de mando y personal de enlace de las dependencias y entidades no podrán percibir prestaciones, de cualquier índole, distintas a las establecidas en el manual de percepciones a que se refiere el artículo 66 de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; asimismo, las dependencias y entidades no podrán destinar recursos para cubrir las mismas en adición a aquellos aprobados en el gasto de servicios personales aprobado en este Presupuesto de Egresos.

ANEXO 15. LÍMITES DE PERCEPCIÓN ORDINARIA NETA MENSUAL (SUELDOS Y SALARIOS)

Indicador de grupo jerárquico	Puestos de referencia	Valor del puesto por grado de responsabilidad expresada en puntos		Percepción ordinaria neta mensual (pesos)	
		Mínimo	Máximo	Mínimo	Máximo
P	Enlace	200	304	7,331.47	15,587.35
O	Jefatura de Departamento	305	460	13,363.81	29,614.09
N	Subdirección de Área	461	700	18,138.34	48,151.38
M	Dirección de Área	701	970	34,325.84	95,195.17
L	Dirección General Adjunta o Titular de Entidad	971	1216	56,754.68	125,284.04
K	Dirección General y Coordinación General o Titular de Entidad	1217	1496	75,444.50	151,775.09
J	Jefatura de Unidad o Titular de Entidad	1497	1840	89,393.16	145,704.08
I	Oficialía Mayor o Titular de Entidad	1841	3200	107,792.90	146,091.76
H	Subsecretaría de Estado o Titular de Entidad	3201	4896	107,792.90	149,771.55
G	Secretaría de Estado			150,018.48	
	Presidente de la República			152,467.17	

Nota: Los límites de la percepción ordinaria neta mensual se actualizarán conforme a las disposiciones fiscales aplicables para el ejercicio fiscal 2007

Los límites mínimo y máximo de remuneración neta mensual establecidos en la tabla anterior, corresponden al monto mas bajo y más alto, respectivamente para los puestos ubicados en el mismo grupo jerárquico,

[93] Presupuesto de Egresos 2007, D.O.F. 28 Diciembre 2006, Secretaria de Hacienda y Crédito Público, p.437.

conforme al Manual de Sueldos y Prestaciones para los Servidores Públicos de Mando de la Administración Pública Federal. Asimismo los límites mínimo y máximo de estímulo, corresponden respectivamente, al monto más alto que puede cubrir el servidos público que ocupe el puesto de menor remuneración y, al monto más alto que puede recibir el servidor público que ocupe el puesto de mayor remuneración, en el mismo grupo jerárquico.

Aclarando que los estímulos no forman parte del sueldo, por lo que su otorgamiento en ningún momento estará garantizado, estableciéndose además que ningún servidos público podrá recibir una percepción total neta superior a la del Presidente de la República.

Las Dependencias y Entidades deberán tener a disposición del público interesado la información sobre las percepciones netas mensuales que reciban los servidores públicos, detallando nombre y puesto.

Dentro del catálogo de Previsiones Salariales y Económicas, en el cual se establecen que las dependencias y entidades no podrán crear nuevas plazas, categorías o traspaso de plazas sin la previa autorización de la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, relacionando solamente la que corresponde al presente estudio:

Solamente el Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaria (SHyCP), podrá autorizar a las dependencias y entidades de la administración pública el pago de estímulos por productividad, eficiencia y calidad en el desempeño, siempre y cuando los recursos se encuentren previstos dentro del concepto de gasto correspondiente, cuyo importe se deberá sujetar a los límites netos mensuales establecidos en el cuadro donde se contemplan los mínimos y máximos, quedando excluido de esta el titular del Ejecutivo Federal el cual no podrá recibir ningún tipo de estimulo económico.

Cada entidad deberá contar con un Sistema Integral de Administración de Recursos Humanos, esto con la finalidad de optimizar y uniformar el control presupuestario de los servicios personales, de las estructuras organizacionales, el manejo de las nóminas, datos generales y laborales que prestan los servidores públicos federales, con la restricción de celebrar contratos de prestación de servicios profesionales por honorarios con personas físicas, con cargo al capítulo de servicios personales.

3.2.- LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES.

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, tiene su sustento legal en las disposiciones contempladas en el artículo 27 de nuestra carta Magna, el cual establece que la propiedad de las tierras y aguas comprendidas dentro de los limites del territorio nacional, corresponden originalmente a la

Nación, la cual ha tenido y tiene el derecho de transmitir el dominio de ellas a los particulares constituyendo la propiedad privada, en consecuencia las aguas marinas interiores, las de lagunas y esteros que se comuniquen permanentemente o intermitentemente con el mar, las de los lagos interiores de formación natural que estén ligados directamente a corrientes constantes; la de los ríos y sus afluentes directos e indirectos; las aguas del suelo y del subsuelo a la cual le corresponde dirigir, controlar y aprovechar de acuerdo a disposiciones establecidas en Ley. Misma que tiene como antecedente a la Secretaría de Recursos Hidráulicos, la cual como cabeza de sector adopta y es responsable de implantar las políticas que en materia de recursos naturales y de sustentabilidad le han sido asignadas.

3.2.1.- LEY ORGANÍCA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

La Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), otorga diversas atribuciones y competencias a dependencias y entidades del sector central en materia de administración y desarrollo de personal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre del 2000, por lo que analizaremos únicamente aquellas secretarias de estado que están más vinculadas directamente con la aplicación de normas y procedimientos en materia de incentivos, sin olvidar que el presente estudio esta enfocado a la **SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES.**

El ejercicio del control presupuestal de los servicios personales, la aprobación de las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la administración pública federal así como sus modificaciones y el establecimiento de normas y lineamientos en materia de administración de personal, son competencia, en forma conjunta de las Secretarías de Hacienda y Crédito Público (SHyCP) y la de la Secretaría de la Función Pública.

Específicamente a la Secretaría de la Función Pública compete organizar y coordinar el desarrollo administrativo integral de las dependencias y entidades de la administración pública federal a fin de que los recursos humanos sean aprovechados y aplicados con criterio de eficiencia; inspeccionar y vigilar, directamente o a través de los órganos de control, que las dependencias y entidades cumplan con las normas y disposiciones en materia de sistemas y disposiciones en materia de sistemas de contratación y remuneraciones de personal; opinar previamente a su expedición, sobre los proyectos de normas de administración de recursos humanos que formule la Secretaria de Hacienda y Crédito Público, y autorizar conjuntamente con esta, en el ámbito de sus respectivas competencias, las estructuras orgánicas y ocupacionales de las dependencias y entidades de la administración pública federal, sus modificaciones y estructuras de los recursos humanos

En el caso de la Secretaría de Gobernación le corresponde conducir las relaciones del gobierno federal con el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje de los Trabajadores al Servicio del Estado.

Corresponde a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social establecer la política y coordinar los servicios de seguridad social de la administración pública federal.

3.2.2.- REGLAMENTO INTERIOR DE LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES.

La Secretaría de Medio Ambiente y Recursos naturales, como Dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el ejercicio de las atribuciones que le asigna la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y otras leyes, así como los reglamentos decretos, acuerdos y órdenes del Presidente de los Estados Unidos Mexicanos. (Diario Oficial de la Federación 30 de noviembre de 2000).

De las cuales analizaremos las facultades que en este reglamento se les confieren a los funcionarios públicos, y que están relacionadas con la aplicación de los incentivos, sin perder de vista que el presente estudio se aplicará a los empleados de mandos superiores, medios y homologados (personal de confianza) de la COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, ORGANISMO DE CUENCA FRONTERA SUR.

El cual en su artículo 2 establece que para el estudio planeación y despacho de sus asuntos, la Secretaria contará con los servidores públicos y unidades administrativas siguientes:

Fracción XXIX .- Órganos Desconcentrados:

a.- Comisión Nacional del Agua.

De acuerdo con el Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, en su Capitulo Cuarto, contempla las disposiciones y facultades del Oficial Mayor

El cual definirá, administrará y difundirá las condiciones generales de trabajo entre el personal de la Secretaría y vigilará su estricto aplicamiento, así como la conducción de las relaciones laborales conforme a los lineamientos que emita el Secretario en cuanto a la aplicación de los sistemas de estímulos y recompensas que determinen los ordenamientos legales;

Planear y administrar las políticas de desarrollo humano de la Secretaría considerando el mejoramiento de las condiciones económicas, sociales,

culturales, de seguridad e higiene del personal y contribuir en su calidad de vida;

Diseñar, instalar y dar seguimiento a sistemas de evaluación de indicadores del desempeño y gestión de las unidades administrativas.

El Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, en su Capítulo Séptimo, contempla las disposiciones y facultades de la Dirección General de Recursos Humanos, como son:

La aplicación de los sistemas de estímulos y recompensas establecidos en las disposiciones legales, los descuentos al personal de la Secretaría, así como las medidas disciplinarias y sanciones administrativas previstas;

Gestionar y atender las prestaciones económicas y sociales a los trabajadores;

Establecer las correspondientes normas y lineamientos para el pago de las remuneraciones al personal de la Secretaria, así como aplicar los descuentos y las retenciones conforme a los ordenamientos legales y en su caso la recuperación de las cantidades pagadas indebidamente.

El Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, en su artículo 31, contempla las disposiciones y facultades de la Dirección de Programación, Organización y Presupuesto, como son:

Formular los estudios relativos a sueldos y salarios en coordinación con las autoridades competentes.

Mediante decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el jueves 30 de noviembre de 2006, el Ejecutivo Federal emite el Reglamento Interior de la COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, la cual contara para el despacho de los asuntos de su competencia.

A Nivel Nacional

Con: Directores Generales
Coordinadores Generales
Directores
Coordinadores
Jefes de Proyecto
Jefes de Departamento

A Nivel Regional

Con: Directores Generales
Coordinadores
Directores
Subdirectores
Jefes de Departamento

Para el ejercicio de sus atribuciones y funciones la comisión contara:

A.- A nivel Nacional

I.- La Dirección General de Administración

a) La Gerencia de Personal

B.- A Nivel Regional

I.- La Dirección de Administración

De la competencia de las unidades administrativas a nivel Nacional y Regional

Corresponde a la Subdirección General de Administración las siguientes atribuciones:

I.- a) Administración, desarrollo y control del personal
XI.- Administrar el sistema de remuneraciones y de prestaciones del personal de la Comisión, en su nivel nacional y regional considerando la información que reciba de los Organismos.

Gerencia de Personal:

I.- d) Pago de estímulos y recompensas a los servidores públicos de la Comisión de conformidad con las disposiciones aplicables en la materia y la disponibilidad presupuestaria respectiva.

VII.- Conducir la operación del Sistema de Pago de remuneraciones, prestaciones y enteros a terceros y nóminas del personal adscrito a la Comisión.

XIII.- Aplicar el procedimiento para el pago de estímulos y recompensas a los servidores públicos de la Comisión.

Dirección de Administración:

VI.- Coadyuvar en la operación Sistema de Pago de remuneraciones, prestaciones y enteros a terceros y nóminas del personal: aplicar el procedimiento para el pago de estímulos y recompensas a los servidores públicos de la Comisión.

3.2.3.- LEY FEDERAL DE DERECHOS EN MATERIA DE AGUA.

Esta ley contempla en su artículo 192-E, un estímulo para sus trabajadores que se conoce con el nombre de gastos de ejecución los cuales, La Comisión Nacional del Agua, tratándose del pago por concepto de derechos por el uso o aprovechamiento de los bienes de dominio público de la Nación, contemplados en la Ley de Ingresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2007, así como lo dispuesto por el Código Fiscal de la Federación, tendrá esta la facultad de imponer las multas correspondientes por infracciones a las disposiciones fiscales y que estas sean efectivamente pagadas o que hubieren quedado firmes, cuyo importe se destinará a los fondos de productividad para el otorgamiento de estímulos y recompensas a sus servidores públicos, que intervengan en la comprobación, determinación, notificación y recaudación de los créditos fiscales.

3.2.4.-. COMISIÓN INTERSECRETARIAL DEL SERVICIO CIVIL.

En 1983 se crea la Comisión Intersecretarial del Servicio Civil, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de junio de 1983, como un Instrumento de Coordinación y Asesoría del Ejecutivo Federal para la instauración del Servicio Civil de Carrera de la Administración Pública Federal[94], el cual establece las condiciones para la implementación de la carrera administrativa, que garantice la estabilidad y seguridad en el empleo, promover mayores grados de responsabilidad y la capacitación del personal federal, siendo su función genérica la de promover ante las dependencias los programas y mecanismos de coordinación para uniformar y sistematizar los métodos de administración y desarrollo del personal, así como de determinar y proponer los elementos que permitan la adecuación e integración del marco jurídico y administrativo que se requiera.

Para Gutiérrez[95] la instrumentación del Servicio Civil de Carrera, el cual contempla como punto de partida, la permanencia laboral así como una mejoría notable en la remuneración de los servidores públicos federales en cuanto a las condiciones necesarias para conseguir la eficacia administrativa.

---

[94] Servicio Civil de Carrera de la Administración Pública Federal, Haro, México,1993, p. 152

[95] Gutiérrez, Francisco., El Servicio Civil en México, Porrua, México, 1995, p. 17

Al proteger a los servidores públicos, dándoles seguridad en el empleo y posibilidad de promoción profesional, el Servicio Civil de Carrera[96], pretende principalmente los siguientes objetivos:

A.- Formar y mantener cuadros profesionales altamente calificados
B.- Desarrollar una memoria administrativa a mediano y largo plazo
C.- Desarrollar sistemas de incentivos monetarios y profesionales que impulsen a los servidores públicos a cumplir sus labores de una manera eficiente, justa y con sentido de servicio público.

3.2.5.- MANUAL DE SUELDOS Y PRESTACIONES PARA LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE MANDO DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

Las disposiciones contenidas en el presente manual son aplicables a la Administración Pública Federal Centralizada y Paraestatal y aplicada únicamente a los servidores públicos de mando y homólogos, quedando excluidos el personal de base, del Servicio Exterior Mexicano, el personal docente y directivo de los modelos de educación básica, media superior y superior, el personal de la rama médica, paramédica y grupos afines; el personal militar y de las fuerzas armadas, así como las personas que presenten sus servicios en las dependencias y entidades mediante contrato de servicios profesionales por honorarios[97].

A continuación procederemos a describir el significado de cada uno de los conceptos empleados dentro de la administración pública federal, para una mejor comprensión de estos.

a.- Administración Pública Centralizada o Dependencias: A las Secretarías de estado incluyendo a sus órganos administrativos desconcentrados, en este trabajo de investigación aremos referencia únicamente como Secretaria de estado u órgano administrativo centralizado o dependencia a la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales y como su órgano administrativo desconcentrado a la Comisión Nacional del Agua y en base a la suscripción territorial a la Gerencia Regional Frontera Sur.

b.- Compensación Garantizada: Es la percepción que se otorga al trabajador de manera regular y se paga en función de la valuación del puesto y del nivel salarial.

---

[96] Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, 10 de abril de 2003.

[97] Manual de Sueldos y Prestaciones para los Servidores Públicos de Mando de la Administración Pública Federal, Diario Oficial de la Federación, 31 de mayo de 2001.

c.- Grado: Al valor que se le da a un puesto de acuerdo con las habilidades, la capacidad de solución de problemas y de las responsabilidades requeridas para desarrollar las funciones.

d.- Grupo: Al conjunto de puestos con la misma jerarquía.

e.- Nivel Salarial: Es la escala de sueldos relativa a los puestos ordenados en un mismo grado.

f.- Plaza: A la posición individual de trabajo que no puede ser ocupada por mas de un servidor público a la vez, que tiene una adscripción determinada y que se encuentra respaldada presupuestalmente.

g.- Puesto: A la unidad impersonal de trabajo que describe tareas, implica deberes específicos, delimita jerarquías y autoridad.

h.- Puestos Homólogos: A aquellos puestos cuyo nivel salarial es equivalente al de un puesto de la estructura orgánica.

i.- Riesgo: A la situación que pone en peligro la vida, la salud o integridad física del servidor público civil o de su familia, directa o indirectamente, como consecuencia de la definición de políticas o toma de decisiones que realice en cumplimiento de sus funciones de seguridad pública o nacional y que afecten a grupos potencialmente delictivos o, en su caso, a la delincuencia organizada.

j.- Servidor Público de Mando: A los servidores públicos de confianza que ocupan los puestos de Jefe de Departamento, Subdirector, Director de Área, Director General Adjunto, Director General, Jefe de Unidad, Subsecretario y puestos homólogos a cada uno de ellos y, Secretario de Estado, así como sus equivalentes en las entidades.

k.- Sistema de Compensación: Conjunto de conceptos que conforman el total de ingresos monetarios, prestaciones y beneficios que reciben los servidores públicos de mando y homólogos por sus servicios a la Administración Pública Federal.

l.- Sueldo: A la cantidad que resulta de la suma aritmética de los montos brutos correspondientes al sueldo base y a la compensación garantizada.

m.- Sueldo Base: A la remuneración que se asigna a los puestos de cada grupo jerárquico, sobre la cual se cubren las cuotas y aportaciones de seguridad social.

n.- Tabulador de Sueldos: Al instrumento técnico en que se fijan y ordenan por grupo y nivel salarial, las remuneraciones por concepto de sueldo para los puestos contenidos en el Catálogo de Puestos de Gobierno Federal.

ñ.- USC: A la Unidad del Servicio Civil

3.2.6.- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CENTRALIZADA Y SUS ÓRGANOS DESCONCENTRADOS.

El sistema de compensación para las dependencias del sector público federal incluyendo a sus órganos administrativos desconcentrados, que es el caso de la Comisión Nacional del Agua, conforme a lo dispuesto por el artículo 2 fracción XXIX, del Reglamento Interior de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, descrito en el punto 3.3. , los cuales se conforman por:

- Sueldo
- Estímulos por productividad, eficiencia y calidad en el desempeño
- Prestaciones
- En su caso, pago por riesgo

El sueldo consiste en el pago mensual fijo que reciben los servidores públicos, expresado en el tabulador de sueldos en montos brutos mensuales, que debe cubrirse en periodos no mayores de quince días.

Tanto el sueldo base como la compensación garantizada que les corresponden a los servidores públicos de mando, en función de su grado de responsabilidad, nivel salarial y grupo jerárquico y que a continuación se describirán, dichos conceptos se cubrirán con cargo a las partidas presupuestarias.

Las compensaciones garantizadas no se consideran para el cálculo y pago de las cuotas y aportaciones de seguridad social, ni del aguinaldo y prima vacacional.

Cada dependencia será responsable de retener y enterar los impuestos de los servidores públicos de mando, de conformidad con los artículos 78 fracción I, 80, 80-A, 80-B y 141 de la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

Estímulos por productividad, eficiencia y calidad en el desempeño. es el pago adicional al sueldo que, en su caso, pueden percibir los servidores públicos de mando, con base en la evaluación de su desempeño, este estímulo no constituye un ingreso fijo, regular ni permanente, por lo que no forma parte del sueldo, pero si es gravable en base a las disposiciones contempladas en la Ley del Ingresos Sobre la Renta.

El pago de este estímulo se sumará aritméticamente al sueldo, aguinaldo, prima vacacional y a todas aquellas prestaciones económicas autorizadas, las cuales no deberán rebasar los limites mínimo y máximos establecidos y contemplados dentro del Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2007.

Prestaciones, estas son los beneficios adicionales al sueldo que reciben los servidores públicos de mando, en razón del nivel salarial, grado de responsabilidad y grupo jerárquico al que pertenezcan, las cuales podrán ser modificadas en base al marco legal de las disposiciones contempladas en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2007, estas prestaciones se clasifican en:

- Seguridad social
- Económicas
- Seguros
- Inherentes al puesto

Las prestaciones de seguridad social son los beneficios que reciben los servidores públicos de mando, de conformidad con la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado y la Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.

Las prestaciones económicas son las que reciben los servidores públicos conforme a la Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público Federal y su Reglamento, cuyas previsiones están contempladas en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio fiscal 2007, estas prestaciones económicas consisten en:

- Prima quincenal
- Prima vacacional
- Aguinaldo
- Pagos de defunción
- Ayuda para despensa

a.- La prima quincenal, es un complemento al sueldo que se otorga en razón de la antigüedad, a los servidores públicos de mando, por cada cinco años de servicio en la Administración Pública Federal hasta llegar a veinticinco años, estas prestaciones se cubrirán mensualmente de la siguiente manera:

$ 46.00 de 5 a menos de 10 años
$ 55.00 de 10 a menos de 15 años
$ 82.00 de 15 a menos de 20 años
$ 109.00 de 20 a menos de 25 años y
$ 136.00 de 25 en adelante.

b.- La prima vacacional, es el importe que reciben los servidores públicos de mando a fin de contar con una mayor disponibilidad de recursos durante los dos periodos vacacionales a que tienen derecho anualmente, los cuales serán de 10 días hábiles cada uno de ellos, sujetándose a los calendarios establecidos y de acuerdo a las necesidades del servicio, esta prima equivale al 50% de los 10 días de sueldo, mismo que tendrán derecho los servidores públicos que hayan cumplido más de seis meses de servicios, dicha prima les será entregada en el mes de mayo y en el mes de diciembre.

c.- El aguinaldo, se otorga a los servidores públicos de mando, en los términos del decreto presidencial que para tal efecto emita el Ejecutivo Federal anualmente, debiéndose pagar un 50% antes del 15 de diciembre y el otro 50% a más tardar el 15 de enero.

d.- El pago por defunción, es una prestación de carácter económico para sufragar los gastos que se hayan realizado con motivo del fallecimiento, sepelio, inhumación o cremación de los servidores públicos de mando o de los pensionistas directos del erario federal, dicha prestación consistirá de un pago de cuatro meses en base al último sueldo mensual o el monto mensual de la pensión que hubiere recibido la persona fallecida, en base a los artículos 36 y 38 de la Ley de Presupuesto Contabilidad y Gasto Público Federal y las normas aplicables a la materia.

e.- La ayuda, para despensa es un beneficio para la economía de los servidores públicos de mando, el cual esta contemplado en el Acuerdo Presidencial del 15 de septiembre de 1982, siendo el monto de esta prestación $ 77.00 pesos mensuales.

El caso especial de los seguros son beneficios adicionales que se otorgan a todos los grupos jerárquicos, el cual se establece por acuerdo Presidencial con el fin de coadyuvar en su estabilidad económica y al bienestar de su familia, protegiendo a todos los servidores públicos de mando en materia de vida, incapacidad total o permanente, retiro, gastos médicos mayores y separación individual.

Por otro lado está el seguro institucional que tiene por objeto cubrir los siniestros de fallecimiento o de incapacidad total o permanente de los mismos, con lo que se garantiza su seguridad y la de su familia mediante el pago de una suma asegurada por la cantidad de 40 meses de sueldo, la cual puede incrementarse al aceptar voluntariamente del 1% al 2 % de su sueldo respectivamente.

Además de los anteriores existe el seguro colectivo de retiro como un beneficio económico a favor de los servidores públicos de mando que se retiren

o jubilen, para hacerle frente a las contingencias inherentes a la separación del servicio, este apoyo consiste en una suma asegurada que va desde $12,000.00 a $25.000.00 de acuerdo a los años de servicio, cubriendo una prima el servidor público de $7.90 y de $13.49 el Ejecutivo Federal.

El seguro de gastos médicos mayores es un beneficio que cubre a los servidores públicos de mando y homologados, así como a su cónyuge e hijos, ante la eventualidad de un accidente o enfermedad que requiera de tratamiento médico, cirugía u hospitalización, esta suma asegurada es desde 111 a 333 salarios mínimos mensuales vigentes en el Distrito Federal, dependiendo del nivel salarial del servidor público, este además puede hacer extensiva la suma asegurada pagando la prima que le corresponda de conformidad a lo establecido en la correspondiente Póliza de Seguro, la cual puede ser ampliada hasta 1.000 salarios mínimos vigentes en el Distrito Federal.

El seguro de separación individualizado, es un beneficio establecido a favor de los servidores públicos de mando que otorga el Ejecutivo Federal, con la finalidad de fomentar el ahorro de los servidores públicos en activo y proporcionar una seguridad económica, en tanto se puedan reincorporar, al mercado laboral, el cual según su aportación en porcentaje al sueldo es la misma cantidad que aporta el gobierno federal y puede ser de un 2%, 4%, 5% o 10%.

Las prestaciones inherentes al puesto, son los apoyos económicos o en especie que se otorgan en función del grupo al que pertenezcan y tiene el propósito de coadyuvar al mejor desempeño sus funciones y cumplimiento de sus responsabilidades, estas prestaciones deberán estar contempladas en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el ejercicio 2007 y a las normas que en materia de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestaria emitida por la Secretaría de Hacienda y Crédito Públicos así como por la Contraloría.

Estos apoyos serán otorgados únicamente a los servidores públicos de mando que ocupen algún puesto dentro de los grupos de mando Gerencial, Alta Gerencia, Dirección y Alta Dirección y consiste en:

- La asignación de uno o más vehículos, el mantenimiento de los mismos serán cubiertos con cargo al presupuesto autorizado a cada dependencia y en base a los procedimientos de control administrativo interno.
- La asignación de radiolocalizador, radiocomunicador y teléfono celular, los gastos a un rangos de cuotas en base a los criterios de austeridad.
- Los gastos para alimentación, estarán sujetos a los criterios de austeridad

Para la aplicación del Tabulador de Sueldos para los servidores públicos de mando de la administración pública federal, se establecen siete grupos jerárquicos que corresponden a los puestos de la estructura de mando tradicional, como a continuación se señala:

GRUPO	PUESTO
Mando de Alta Dirección	Subsecretario y puestos homólogos
Mando de Dirección	Jefe de Unidad y puestos homólogos
Mando de Alta Gerencia	Director General y puestos homólogos
Mando Gerencial	Director General Adjunto y puestos homólogos
Mando de Supervisión	Director de Área y puestos homólogos
Mando de Coordinación	Subdirector y puestos homólogos
Mando Ejecutivo	Jefe de Departamento y puestos homólogos

De acuerdo con el Sistema de Valuación de Puestos de la Administración Pública Federal estos grados se definen como mínimo(A), medio (B) y máximo (C), en los cuales se ubican los puestos, basados principalmente en las habilidades, la capacidad de solución de problemas y las responsabilidades requeridas para el desarrollo de las funciones encomendadas.

Cada grado tiene siete niveles con el objeto de que el servidor público pueda obtener un ascenso de nivel salarial anualmente de acuerdo con su evaluación del desempeño sin que para ello deba crearse una nueva plaza o existir una vacante.

Los servidores públicos de mando podrán ser promovidos con base en sus méritos y de conformidad con la norma respectiva, a fin de poder ascender de nivel salarial, a un puesto de mayor responsabilidad o de jerarquía, los ascensos de grado y grupo serán susceptibles, únicamente cuando exista una plaza vacante, cuando estos obtengan el ascenso, deberán percibir el sueldo del primer nivel salarial correspondiente al grado que hayan sido promovidos.

Todo personal de nuevo ingreso, deberá percibir el sueldo del primer nivel salarial del grado a que corresponda el puesto que va a desempeñar, excepto que se justifique y autorice un sueldo superior dado en base a la experiencia adquirida en ámbitos de trabajo distintos a la Administración Pública Federal.

3.2.7.- NORMA PARA EL OTORGAMIENTO DE ESTÍMULOS POR PRODUCTIVIDAD, EFICIENCIA Y CALIDAD EN EL DESEMPEÑO A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

Esta norma es publicada en el Diario Oficial de la federación el 28 de febrero del 2000, cuyo objetivo es, el establecimiento de las disposiciones que

deberán cumplir las dependencias y entidades de la administración pública federal, para llevar a cabo el pago de estímulos por productividad, eficiencia y calidad en el desempeño a los servidores públicos.

Serán sujetos de la presente norma, los servidores públicos de mando y homologados en activo, de las dependencias incluidos sus órganos públicos desconcentrados, que es el caso de la Comisión Nacional del Agua.

Definición:

- Estímulos, pago adicional autorizado a los servidores públicos como reconocimiento a su desempeño el cual no forma parte del sueldo ni de las prestaciones laborales.
- Productividad, relación entre el resultado obtenido y los recursos utilizados en un programa o actividad, medida en función del trabajo que realice el servidor público.
- Eficiencia, capacidad de desempeñar una tarea mediante el aprovechamiento racional de recursos y del tiempo.
- Calidad, conjunto de características de un bien o servicio que definen la manera en que se satisfacen necesidades o expectativas de quines lo utilizan o consumen.

El monto a pagar por concepto de estímulos, el cual no forma parte del sueldo asignado al servidor público ni constituye un ingreso fijo, regular ni permanente, y su otorgamiento se encuentra contemplado dentro del Presupuesto de Egresos de la Federación, el cual además deberá ser selectivo, considerando para tal efecto el desempeño individual y los indicadores que determine la norma.

CAPÍTULO CUARTO

4.- ABORDAJE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.

En esta parte del estudio se mencionan los tipos de investigación existente, así como su definición y la relación que guarda con el fenómeno en análisis, dando una breve explicación de la interconexión de los motivadores para incrementar el rendimiento laboral.

4.1.- DETERMINACIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN.

Con el conocimiento del marco conceptual y referencial, es indispensable determinar el tipo de investigación a que se hace referencia, el cual puede ser: exploratorio, descriptivo, correlacional y explicativo. La cual permitirá realizar afirmaciones sobre su comportamiento actual y proposiciones más precisas para el mejoramiento del rendimiento laboral de los servidores públicos de confianza mandos medios.

De acuerdo con lo anterior, el tipo de investigación es el siguiente:

INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

"El estudio descriptivo se refiere a cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupo, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o comportamientos del fenómeno a investigar." [98]

Lo señalado permite afirmar que la investigación a realizar, es de tipo descriptivo ya que aborda el estudio de los motivadores como sistemas eficiencia al puntualizar sobre ella sus características, métodos y se particulariza en la utilidad de los mismos para los trabajadores de confianza mandos medios de la Comisión Nacional del Agua, Organismo de Cuenca Frontera Sur, en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, también se determina el hecho de que forma pueden aplicarse, para que finalmente se pueda incrementar su productividad.

INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

Dentro de este tipo se entiende por investigación exploratoria, aquella que se efectúa cuando el objeto es analizar un tema o un problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado con anterioridad.

---

[98] Hernández, Sampieri., Metodología de la Investigación , Mc. Graw-Hill, México, 1991, Cap. 9, p. 263

Este tipo de estudio nos sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos o poco ejecutados.

La investigación realizada se puede observar que es de tipo exploratoria, ya que a pesar de ser un tema con tantos años de creación no lo es conocido o no lo aplican a los trabajadores de confianza mandos medios de la Comisión Nacional del Agua, Organismo de Cuenca Frontera Sur.

INVESTIGACIÓN CORRELACIONADA

En este tipo de investigación el estudio correlacional tiene como propósito medir el grado de relación que se establece entre dos o más variables, para determinar su vinculación.

La utilidad de este estudio y su principal finalidad es conocer como se puede comportar un concepto variable por medio del comportamiento de otras variables relacionadas.

Se puede observar que esta relación es estrecha, ya que el incremento de la productividad laboral de los trabajadores de confianza mandos medios de la Comisión Nacional del Agua, Organismo de Cuenca Frontera Sur, en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, se puede dar por medio de la cuidadosa aplicación de los incentivos motivacionales, partiendo que independientemente del dimensionamiento, de las aérea operativas del Organismo de Cuenca Frontera Sur, pueden hacer uso de los incentivos motivacionales para el alcance de sus objetivos o metas e incrementar la productividad institucional. La investigación es correlacional debido a que la presencia de la variable independiente da como resultado la variable dependiente, es decir los incentivos como motivadores nos va a dar como resultado el incremento de la productividad institucional de los servidores públicos de confianza mandos medios de la Comisión Nacional del Agua, Organismo de Cuenca Frontera Sur en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

Este análisis que determina si la investigación es de tipo correlacional es muy importante puesto que permite saber si el fenómeno de estudio tiene razón de ser y existir, que vale la pena abordar este tema.

INVESTIGACIÓN EXPLICATIVA

Los estudios explicativos son más exhaustivos, por que van más allá de la descripción de conceptos y fenómenos o del establecimiento de vinculación entre conceptos, están dirigidos a dar respuestas a las causas de los eventos físicos y sociales. Es decir, explica por qué ocurre un fenómeno y en que

condiciones se da este y por qué dos o más variables están relacionadas. Los estudios explicativos son más estructurados que las demás clases de estudios.

Esta investigación es de tipo explicativo por qué revela la existencia de una o varías teorías que se aplican al problema de investigación, ya que desde mucho tiempo atrás se ha reconocido a los estudios motivacionales como sistemas que permiten la eficiencia en cuanto a las operaciones o servicios de cada una de las áreas funcionales del comportamiento del Sector Público Federal, tomando en cuenta tanto el análisis interno como externo del medio al cual pertenecen, es decir de acuerdo con las disposiciones legales aplicadas a cada caso y de acuerdo con la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y su Reglamentación Interna y las estrategias que deben de aplicar para el logro de sus objetivos institucionales.

Todo lo anterior permite contar con evidencias empíricas y científicas de muy diversos contextos, para estar en posibilidades de fundamentar la investigación.

4.2.- FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN.

En el desarrollo de la presenta investigación, se establece la hipótesis, tomando en consideración de manera anticipada, lo que significa en términos claros y precisos una hipótesis, para que sirve y cuales son las partes que la conforman.

En este sentido, se entiende que la hipótesis consiste en determinar guías precisas del problema de investigación, nos indica lo que se busca o trata de probar y puede, así mismo, definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado, formuladas a manera de proposiciones.

En base a lo señalado, las hipótesis pueden ser más o menos generales o precisas, e involucrar dos o más variables, pero en cualquier caso son solo proposiciones sometidas a comprobación empírica, a verificación en la realidad.

"Generalmente se piensa que una hipótesis significa suponer algo para ser comprobado. Sin embargo, este tipo de entendido nos ayuda a comprender el sentido y la importancia que tiene la formulación de la hipótesis para un trabajo científico de investigación."[99]

Una hipótesis es algo más importante que un simple enunciado o supuesto que espera comprobarse. Una hipótesis es la posibilidad de relacionar de manera directa lo que se dice en la realidad estudiada y lo que esta realidad es.

---

[99] Op., Cit., (1), p. 250.

Efectivamente su finalidad es comprobar algo, pero debe de partir de lo que ya ha sido aceptado científicamente como verdadero, y que ahora piensa aplicarse a una realidad concreta que se está estudiando.

Las hipótesis son proposiciones las cuales se encuentran apoyadas en el marco teórico anteriormente señalado, mismas que están sujetas a comprobación empírica, aplicada a la realidad del Sector Público Federal en la que se lleva a cabo la investigación.

Se puede afirmar que las hipótesis están compuestas por variables, para el estudio en particular que se desarrolla, se cuenta con una variable independiente y con una variable dependiente, estas variables son propiedades cuya variación puede ser cuantificable, de la misma manera, pueden ser precisas, concretas y deben poder observarse en la realidad, la vinculación o relación debe ser clara, verosímil y medible.

Mencionado lo anterior se procede a señalar la hipótesis correspondiente a la investigación en cuestión se refiere a "El estudio de los motivadores y su relación con el rendimiento laboral en la Comisión Nacional del Agua, Organismo de Cuenca Frontera Sur."

HIPÓTESIS

"La eficiente aplicación de los incentivos motivacionales en la Comisión Nacional del Agua, Organismo de Cuenca Frontera Sur, permitirá incrementar el rendimiento laboral de los servidores públicos mandos medios".

IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES.

VARIABLES INDEPENDIENTES: Adecuada aplicación de los incentivos motivacionales.

VARIABLES DEPENDIENTES: El rendimiento laboral.

DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES.

Es una explicación de cada una de las variables independientes y dependientes, para poder precisar la influencia que tiene una de ellas sobre la otra y de esta manera estar en posibilidades de explicar el funcionamiento y comportamiento y los resultados que proporcionará una vez aplicados los incentivos como motivadores en la Comisión Nacional del Agua, Organismo de Cuenca Frontera Sur.

A.- VARIABLE INDEPENDIENTE: Consiste en llevar a cabo como la adecuada aplicación de los incentivos motivacionales servirán de interés a los servidores públicos de mandos medios dentro del Sector Público Federal.

El instrumento que se aplicara, es el estudio de los motivadores que consiste en, reconocer de manera muy específica el ambiente interno del Organismo de Cuenca Frontera Sur para hacer uso de los diferentes incentivos que permitan analizar el comportamiento de los servidores públicos de confianza mandos medios que permita incrementar su rendimiento laboral.

DEFINICIÓN DE INCENTIVOS

Incentivos Económicos: El dinero es uno de los incentivos mas complejos, el cual puede tener un significado distinto para las cosas y también para las personas. Para aquellas personas cuya situación económica no es muy satisfactoria, esta desventaja significa proveerse de alimento, ropa y habitación. Pero para las personas que tienen una estabilidad económica satisfactoria este significa una fuente de poder y prestigio. Derivado del distinto significado que los individuos le atribuyen al dinero, en algunos casos no puede llegar a suponerse que el dinero, dará como resultado mayor rendimiento y satisfacción en el trabajo. Sin embargo los sistemas de incentivos de salarios, los cuales relacionan de modo directo, el salario con la producción, estos son especialmente significativos para estimular a los trabajadores basados en un sistema de estándares adecuados y una administración eficiente. Por otro lado el reparto de utilidades o participación de las utilidades es un incentivo efectivo para obtener una mayor producción, el cual tiene efectos muy positivos sobre las actitudes de los empleados. Gellerman [100] afirma "que la característica mas sutil y de mas importancia del dinero es su poder de símbolo. Así, el dinero puede significar lo que el individuo deseé". Se dice que la gente se comporta en determinadas formas y sigue patrones de acción determinados para satisfacción de sus necesidades:

Incentivos Materiales: Una vez que las necesidades primarias o básicas se han satisfecho, surgen otras de alto nivel que cobra una importancia específica como motivador. Las necesidades varían en tipo e intensidad de un individuo a otro, ya que estos se pueden comportar en distintas formas para satisfacer la misma necesidad. Todos buscamos el reconocimiento y la atención individual. Un buen motivador siempre serán los premios monetarios, los cuales dependiendo de la empresa o del presupuesto que tengan asignadas las dependencias y entidades de la administración pública, los cuales pueden consistir en premios en efectivo o aumentos al salario. Las recompensas por los logros que resulten de mayor eficiencia y aprovechamiento o simplificación de las operaciones, deberán establecerse en base a stándares significativos, a

[100] Gellerman Daniel, Administración de Personal, Esfinge, México 1975, p.122

los intereses, urgencias y ambiciones de cada empleado atendiendo el nivel de sus logros.

Por ejemplo un empleado produce la mayor cantidad y calidad de trabajo y siempre esta dispuesto a esforzarse en casos de emergencia, desde luego, tiene todas las posibilidades de que obtenga un reconocimiento por su desempeño, pero sin embargo existen empleados cuyo trabajo es de menor calidad, a ultima hora pueden alcanzar este reconocimiento a su desempeño, a continuación mencionaremos algunos tipos de reconocimiento al desempeño:

Bonos de despensa.- En este tipo de bono su valor y cantidad dependerán del nivel jerárquico que ocupe el empleado, el cual es proporcionado a este con el objeto de canjearlo en los supermercados afiliados.

Cumpleaños.- Las organizaciones a través de invitaciones hace del conocimiento a todo el personal del cumpleaños de un trabajador a efecto de celebrarlo con un pastel además del reconocimiento personalizado por parte de los directivos.

Bonos de restaurante.- Este es utilizado principalmente en las grandes empresas para sus directivos para ser canjeados en restaurantes afiliados.

Vales de gasolina.- Estos se utilizan principalmente para los directivos de las empresas.

Incentivos de seguridad: Todos los seres humanos y mas en estos tiempos requerimos la protección y garantía de nuestra libertad, integridad física y de nuestros bienes, si bien esta necesidad de seguridad varía de un individuo a otro, el cual puede servir como un importante incentivo de permanencia dentro de una organización, para otros la seguridad puede proporcionarle libertad e independencia lo estimula a participar mas ampliamente en un puesto y trabajar hacia el logro de los objetivos de la empresa, cuya posición de libertad le permite dirigir sus energías hacia las metas de la organización

Incentivos de afiliación: Una de las necesidades apremiantes que tienen los individuos es pertenecer a un grupo o de ser amados lo que constituye el poder de interacción que tenga con sus propios compañeros u otras personas ajenas a la organización. El medio ambiente laboral siempre va a proveer el establecimiento y mantenimiento de las relaciones entre sus miembros sean estos nuevos, antiguos, jóvenes, viejos, hombres y mujeres, ya que con esto es mas probable que al incrementarse la productividad exista mayor satisfacción por parte de los trabajadores.

Incentivos de estima: La satisfacción de las necesidades de estima pueden llegar a complicarse mediante una variedad de incentivos de poder o de prestigio, o en la realización de tareas consideradas muy importantes para la organización y para la sociedad, llegando estas, las organizaciones y la sociedad, a influir en la importancia de los incentivos de estima. Las organizaciones suelen crear oportunidades para que solo un grupo seleccionado de empleados reciban la recompensa que proporciona la estima, en tanto que otro grupo de empleados son menos favorecidos, así también dentro de la sociedad considera algunos puestos de mas prestigio que otros. El poder que ejercen algunas empresas en la sociedad, constituyen un fuerte incentivo para que los empleados sientan una intensa necesidad de poder, por eso estos empleados siempre estarán esforzándose por alcanzar los mejores puestos con la finalidad de satisfacer las necesidades de estima, por lo que el número limitado de puestos, puede proporcionar otro tipo de oportunidades, la formación de grupos mediante la participación, misma que constituye uno de los principales incentivos para estimular un alto rendimiento y satisfacción en el trabajo. Además de darles la oportunidad a los empleados de que participen en la toma de decisiones del grupo.

Incentivos de autorrealización: Consideramos que la autorrealización es compleja por el grado de dificultad que representa para los individuos alcanzarla, por otro lado, si este alcanza una meta trazada seguirá poniéndose nuevas metas, por naturaleza el ser humano es ambicioso y busca durante su existencia, esto es que nunca alcanza la tan anhelada autorrealización. Estos individuos siempre toman a la autorrealización como un incentivo que las organizaciones les da a los seres humanos, la cual ha de cumplir ciertos requisitos: Se requiere dar a los individuos cierta libertad para desempeñar sus actividades y obligaciones sin necesidad de que lo supervisen, dándole en todo momento la oportunidad de competir con sus compañeros. Pudiendo muchas veces competir contra si mismo, es el caso de los empleados que tratan de mejorar su propio record, los demás individuos pueden obtener satisfacción y nadie pierde por no ser el ganador. Promover la competencia entre los empleados ya sea de manera individual o grupal, estimula al logro de las metas e incrementa su rendimiento laboral

Incentivos motivacionales: Los incentivos son los deseos de las personas de tener una mayor oportunidad o un reconocimiento merecido a su esfuerzo, estos son considerados también como incentivos motivacionales[101]:

Diplomas.- Es el documento que expide una empresa, para acreditar un curso, un grado académico o el hecho de haber ocupado un puesto determinado.

[101] Administrate Hoy, Colección La Empresa, México 1977, p.105

Reconocimiento.- Dar a conocer a una persona su amplia trayectoria laboral, un mérito académico, una labor social.

Medallas.- Distinción honorífica, que suele dárseles a las personas que han alcanzado el éxito o las metas propuestas.

Oportunidad.- Para tener verdaderamente éxito el supervisor debe proporcionar a sus empleados la oportunidad de hacer algo creativo, significante o importante; alcanzar el éxito; hacer aportaciones. El ayudar de esta forma es ayudar a los otros de un modo positivo.

Reconocimientos.- Más que desear diplomas o medallas, los hombres quieren un trabajo que los haga esforzarse y un reconocimiento apropiado cuando el trabajo esta bien hecho. También quieren el reconocimiento de su situación ocupacional. No puede haber efectiva motivación de los empleados sin el reconocimiento apropiado y el elogio merecido. El deseo natural de reconocimiento puede lograrse elogiando a los empleados por el trabajo bien hecho o por su cooperación en el, otorgándoles recompensas apropiadas o promociones cuando las merecen, tras el reconocimiento de ideas o aportaciones efectivas o por su consistencia.

Competencia.- Los individuos y los grupos pueden ser motivados por la competencia. Al alentar la sana competencia, los administradores o supervisores pueden estimular a los empleados para incrementar su productividad. Debiéndoles mantener informados de sus progresos o avances y elogiándolos por su mejora.

B.- VARIABLE DEPENDIENTE: El incremento del rendimiento laboral en la Comisión Nacional del Agua, Organismo de Cuenca Frontera Sur, se podrá lograr en la medida en que los servidores públicos de confianza mandos medios en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas se encuentren lo suficientemente motivados.

DEFINICIÓN DE RENDIMIENTO

Rendimiento: Condición necesaria para satisfacer con éxito las exigencias de la vida diaria, esta buena condición implica un buen estado físico que nos haga aptos, capaces, consistentes y competentes para desempeñarnos adecuadamente en cualquier tarea cotidiana, siendo estas modificables y mejorables[102].

[102] Fernández, Manuel. Alto Rendimiento, Deporvida número 17, México 2000, p.25

Rendimiento: Proceso técnico pedagógico que juzga los logros de acuerdo a objetivos establecidos[103].

Rendimiento: Es el resultado del aprovechamiento académico en función de diferentes objetivos[104].

Rendimiento: Es a partir de que existen personas que poseen responsabilidades diferentes de acuerdo al puesto y que son desarrolladas ya sea por medio de la formación académica o por experiencias vivenciales[105].

Desde mi punto de vista el rendimiento, es la suma de conocimientos y experiencia enfocados hacia el logro uno o varios objetivos.

CORRELACIÓN DE VARIABLES

La correlación existente de las variables a estudiar, tanto la variable independiente como la variable dependiente, radica en el hecho de que a mi juicio y de acuerdo a la investigación correspondiente, para que pueda haber un incremento en el rendimiento laboral, se deben tomar medidas precisas y que puedan aplicarse objetivamente, en este caso se considera que la mejor medida es la aplicación de los incentivos motivacionales, que no son más que formas de lograr el incremento laboral de los servidores públicos de confianza mandos medios en las diferentes áreas de Comisión Nacional del Agua, Organismo de Cuenca Frontera Sur en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

EXPLICACIÓN DE LA CAUSA-EFECTO

El estudio en particular, la causa del problema que motivó realizar la investigación, es la consideración que en la Comisión Nacional del Agua, Organismo de Cuenca Frontera Sur, no solo basta que se tenga implementado un sistema organizacional, descripción de puestos, programas de capacitación, que se cuente con la Ley Federal del Servicio Profesional de Carrera, que cuente con enfoque a los clientes y a los resultados o que se tenga toda una tecnología de punta donde la mayoría de los procesos se encuentra sistematizados, si los servidores públicos de confianza mandos medios en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas no son recompensados por su desempeño.

---

[103] Sánchez, Carpio, Predictores del Rendimiento Académico. Facultad de Psicología. Universidad Autónoma de Madrid, España 1975

[104] Camillioni, Aranda. La calidad de los programas universitarios-XIII Asamblea de la Unión de Universidades de América Latina. Santiago de Chile, 1998.

[105] Lucas, Morea. Escalas de valoración del Rendimiento Laboral. Sinexi, México 2004.

4.3.- DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO DE INVESTIGACIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA MUESTRA.

Para seleccionar una muestra, lo primero es definir la unidad de análisis (personas, establecimientos, maquinaria, equipos, etc.). El "Quienes van a ser medidos", depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación. Estas acciones llevan al siguiente paso que es delimitar la población.

Una vez que se ha logrado definir cual será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones.

La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población, para seleccionar la muestra deben de delimitarse las características de la población, a fin de concretizarse en cuales serán los parámetros muéstrales.

De acuerdo con lo anterior, la muestra es en esencia, un subgrupo de la población. Se puede decir, que es un subgrupo de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características a los que se le denomina población.

En éste caso, se entiende que el universo de investigación se refiere a los trabajadores de confianza mandos medios de la Comisión Nacional del Agua, Organismo de Cuenca Frontera Sur, en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas en el que se esta llevando a cabo la investigación.

En otros términos se puede afirmar que el universo de investigación se refiere al número total de trabajadores de confianza de las Dependencias o Entidades de la Administración Pública Federal, personas o cosas que participan o trabajan en el lugar en que se esta investigando, dicho universo suele estar representado con la letra "N".

En este sentido, se considera la muestra como una parte de ese número total de personas, Dependencias, Entidades o universo, se le denomina muestra, porque es tan solo una parte del todo y suele representarse con la letra "n".

En consecuencia los trabajadores de confianza mandos medios de la Comisión Nacional del Agua, Organismo de Cuenca Frontera Sur, en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, es el universo de la investigación incluye a las diferentes actividades o servicios que prestan, ya que el interés es conocer la aplicación de los incentivos motivacionales en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.

De acuerdo a lo anterior el universo de dicha investigación esta conformado por un total de 55 servidores públicos de confianza mandos medios que laboran en las 12 áreas del Organismo de Cuenca Frontera Sur, que mencionare a continuación:

1.- Director General del Organismo de Cuenca Frontera Sur
2.- Director de Administración del Agua.
3.- Director de Administración.
4.- Director de Infraestructura Hidráulica Urbana.
5.- Director de Programas Rurales
6.- Director de Infraestructura Hidroagrícola.
7.- Director Técnico.
8.- Director de Programación
9.- Director Jurídico.
10.- Director del Registro Público de Derechos del Agua.
11.- Director de Comunicación Social.
12.- Director de Revisión y Liquidación Fiscal.

De esta manera se puede adquirir información más objetiva en el momento de realizar la encuesta a los servidores públicos de confianza mandos medios, y además, por esta razón encontrar el equilibrio en las diferentes opiniones del área de estudio, lo cual permite un diagnóstico y propuesta mas equitativas para cada una de las áreas, con respecto a la cantidad de puestos utilizados y la capacidad de los mismos para el desempeño de sus funciones.

Aquí el interés se centra en "quienes" van a ser medidos, es decir en los sujetos, u objetos de estudio, para ello definiré:

UNIVERSO: Es la totalidad de los elementos o cosas que se consideran en una investigación.

MUESTRA: Diversos autores mencionan que es la parte de un universo de investigación.

¿QUIÉNES VAN A SER MEDIDOS? Esto dependerá de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación. Esta investigación llevará al siguiente paso que es el DELIMITAR UNA POBLACIÓN: Para determinar una población se pretende generalizar los resultados, así una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, la muestra suele ser definida como un subconjunto de la población.[106]

[106] Op. Cit. (1) p. 102.

Por lo tanto el universo sobre el cual aplicaré los cuestionarios será a los 55 servidores públicos de confianza mandos medios que prestan sus servicios en las 12 áreas del Organismo de Cuenca Frontera Sur en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, se utilizará el 100% en virtud de que es factible aplicar el cuestionario al total del universo.

4.4.- SELECCIÓN, DISEÑO Y APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para llevar a cabo este proceso de selección, diseño y aplicación de las técnicas para la compilación de la información indispensable que será útil para comprobar la hipótesis, es de importancia tener implicaciones en las siguientes actividades:

- Elegir un instrumento de medición de los disponibles en el estudio de los motivadores.
- Utilizar este instrumento de medición, es decir lograr las observaciones y mediciones de las variables que son de interés.
- Disponer o preparar las mediciones obtenidas para que puedan estudiarse de manera más correcta.

El instrumento de medición para la recolección de la información, utilizado en esta investigación son los cuestionarios al 100% de los servidores públicos de confianza mandos medios en la Comisión Nacional del Agua, Organismo de Cuenca Frontera Sur, en Tuxtla Gutiérrez Chiapas.

Con el objeto de medir los incentivos motivacionales, Hernández Sampieri recomienda la escala de Likert[107]. Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1930 y consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de juicios o afirmaciones, ante los cuales el servidor público de mandos medios debe manifestar su reacción al elegir una de las cinco respuestas y calificar al objeto que se hace referencia. A continuación se muestra un ejemplo que utiliza la escala likert.

Mi trabajo me agrada.

1) *Muy en desacuerdo.*
2) *En desacuerdo.*
3) *Indiferente.*
4) *De acuerdo.*
5) *Muy de acuerdo.*

[107] Op. Cit. (98), p. 266.

Tal como se menciono anteriormente, los incentivos motivacionales tienen una dirección e intensidad , por lo tanto si alguien elige *muy de acuerdo,* entonces tienen un incentivo motivacional que favorece en su trabajo, que si está *de acuerdo*, pero si elige muy en desacuerdo, entonces su motivación hacia el trabajo es totalmente desfavorable.

Así mismo se asigna un valor numérico a cada una de las posibles respuestas, de manera que el servidor público de mandos medios obtiene una puntuación por cada afirmación y al final se obtiene la puntuación total al sumar las puntuaciones de todas las afirmaciones.

Cuando la afirmación califica al objeto de motivación de manera favorable, se recomienda asignar el mayor valor a la alternativa que dice *muy de acuerdo*, y el menor valor a la que dice *muy en desacuerdo* tal y como se muestra a continuación:

Mi superior aplica algún incentivo motivacional

1) *Muy en desacuerdo.*
2) *En desacuerdo.*
3) *Indiferente.*
4) *De acuerdo.*
5) *Muy de acuerdo*

Pero si la afirmación califica de manera desfavorable, los valores de las respuestas se invierten es decir:

Motivado desempeño mejor mi trabajo

1) *Muy en desacuerdo.*
2) *En desacuerdo.*
3) *Indiferente.*
4) *De acuerdo.*
5) *Muy de acuerdo*

Para conocer si la aplicación de los incentivos motivacionales en los servidores públicos de confianza mandos permitirá incrementar la productividad laboral, se desarrollo un cuestionario que utiliza la escala de likert, el cual esta compuesto de cuatro partes.

Parte I

Aspectos generales del trabajo: Consta de 4 ítems, para recabar información sobre la satisfacción y el gusto por el trabajo, así como el medio ambiente de trabajo

Parte II

Salario: Consta de 2 ítems, para conocer si el servidor público de mandos medios considera justo su salario.

Parte III

Características de la evaluación: Se utilizan 13 ítems para conocer la opinión de los servidores públicos de confianza mandos medios respecto de la evaluación y reconocimiento del superior jerárquico de sus aptitudes, esfuerzos, conocimientos, aportaciones y entusiasmo hacia el trabajo y las tareas.

Parte IV

Incentivos motivacionales: Se utilizan 4 ítems para conocer la opinión de los servidores públicos de confianza mandos medios respecto de la aplicación de algún incentivo motivacional que permita incrementar su desempeño laboral.

A continuación presento el modelo de cuestionario que se utilizó en esta investigación.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
DIVISIÓN DE POSGRADO

CUESTIONARIO: DIRIGIDO A LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE CONFIANZA MANDOS MEDIOS DE LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, ORGANISMO DE CUENCA FRONTERA SUR EN TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.

OBJETIVO: CONOCER EL IMPACTO DEL RENDIMIENTO LABORAL DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS DE CONFIANZA MANDOS MEDIOS, RESPECTO A LA IMPORTANCIA DE LOS INCENTIVOS COMO MOTIVADORES.

INSTRUCCIONES: CONTESTE QUÉ TAN DE ACUERDO ESTÁ USTED CON CADA UNA DE ESTAS AFIRMACIONES, MARCANDO EL NÚMERO CORRESPONDIENTE.

1.- ¿Mi trabajo me agrada?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

2.- ¿Mi trabajo me ha dado muchas satisfacciones?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

3.- ¿Considero que el ambiente de trabajo es agradable?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

4.- ¿Se reconoce mi experiencia laboral?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

5.- ¿El salario que actualmente recibo es justo?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

6.- ¿Un aumento salarial mejora mi productividad?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

7.- ¿Me gusta que evalúen mi trabajo?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

8.- ¿La calificación de mi evaluación es justa?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

9.- ¿Mi superior se reúne conmigo cada vez que me entrega la calificación que obtuve en la evaluación de mi desempeño?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

10.- ¿Mi superior reconoce mi trabajo?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

11.- ¿Recibo las herramientas necesarias para desarrollar mi trabajo?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

12.- ¿Cuándo reconocen mi trabajo puedo expresar libremente mis ideas?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

13.- ¿La capacitación que recibo es de acuerdo al trabajo que desarrollo?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

14.- ¿Mi superior toman en cuenta mis estudios profesionales?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

15.- ¿Mi superior hace públicas mis aportaciones laborales?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

16.- ¿Al cumplimiento de los compromisos de mi área se otorga algún reconocimiento?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

17.- ¿He recibido algún estimulo, recompensa o reconocimiento en el tiempo que llevo laborando?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

18.- ¿Un reconocimiento mejora mi rendimiento laboral ?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

19.- ¿Los reconocimientos son solo para el personal de tabulador general?.

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

20.- ¿Mi superior me motiva a desarrollar mi trabajo?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

21.- ¿Mi superior aplica algún incentivo motivacional?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

22.- ¿El sistema de incentivos motiva mi desempeño laboral?

1) Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

23.- ¿Motivado desempeño mejor mi trabajo?

Muy en desacuerdo. 2) En desacuerdo. 3)Indiferente. 4) De acuerdo. 5) Muy de acuerdo.

Gracias por su colaboración

4.5.- PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA.

Una vez aplicados los cuestionarios, se procede a elaborar el procesamiento de la información, el cual estriba en realizar el conteo de los resultados obtenidos de las encuestas llevadas a cabo, donde la presentación de los mismos se establecerá por medio de las tablas para mejor interpretación y su representación gráfica.

La ordenación y distribución de frecuencias, es una serie de puntuaciones seleccionadas que será de utilidad para organizar categorías especialmente cuando se utiliza las frecuencias relativas que pueden presentarse en forma de histogramas o gráficas de diferentes tipos.

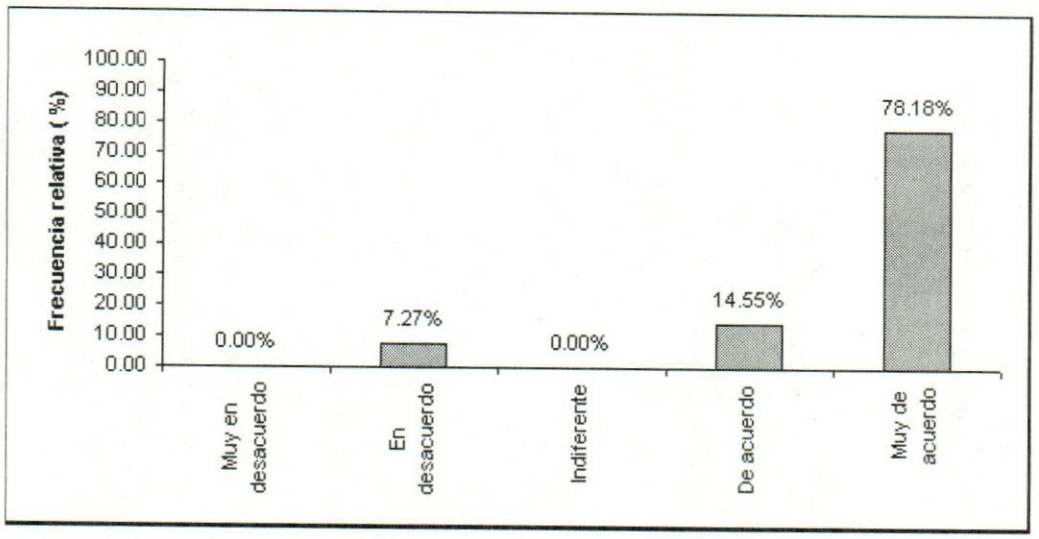
La representación gráfica es de gran importancia, porque permite que en ella se pueda interpretar de manera visual el resultado de la investigación, existe una variedad considerable de gráficas las cuales pueden ser expresadas de manera porcentual o en cantidades, así mismo se pueden elaborar por medio de reglas y transformarlas en escalas porcentuales. Empero, hoy se tiene una gama considerable de programas y paquetes de computadora que resuelven cualquier tipo de gráficas (de puntos, barras, polígonos, de pastel, etc.), así mismo se realizan haciendo uso de colores, o blanco y negro y lo que es más aún, utilizando movimientos y hasta en tercera dimensión. Una gráfica siempre va apoyada en una tabla, donde se traducen los datos ordenadamente y de fácil comprensión.

El cuestionario aplicado en esta investigación, se establece el uso de opciones múltiples, abiertas, y de conceptos a ordenar de acuerdo a su importancia, tomando en consideración el tipo de pregunta, el procesamiento de la información permite ir estableciendo alternativas para representar los resultados. Finalmente se presentan los resultados de la información recabada por medio de la aplicación de las técnicas de investigación de campo, apreciándolas de manera gráfica, con la intención de adquirir puntos de vista más acertados y de forma sistematizada en una tabla.

1.- ¿MI TRABAJO ME AGRADA?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	0	0	0.00	0.00
En desacuerdo	2	2.9	4	4	7.27	7.27
Indiferente	3	3.9	0	4	0.00	7.27
De acuerdo	4	4.9	8	12	14.55	21.82
Muy de acuerdo	5	5.9	43	55	78.18	100.00

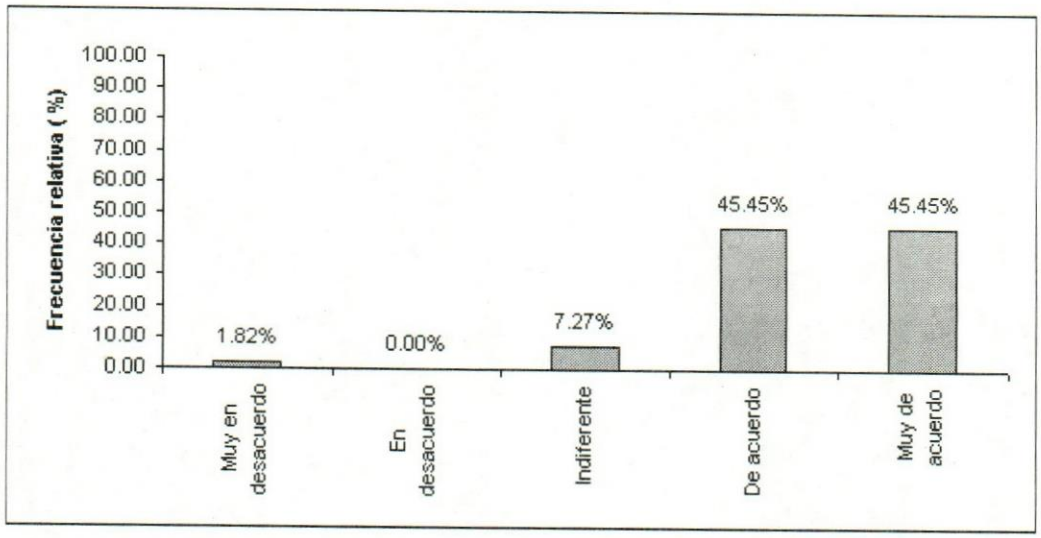
MEDIA:	4.60
MODA:	5
DESVIACION ESTANDAR:	0.75
MEDIANA:	5



2.- ¿MI TRABAJO ME HA DADO MUCHAS SATISFACCIONES?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	1	1	1.82	1.82
En desacuerdo	2	2.9	0	1	0.00	1.82
Indiferente	3	3.9	4	5	7.27	9.09
De acuerdo	4	4.9	25	30	45.45	54.55
Muy de acuerdo	5	5.9	25	55	45.45	100.00

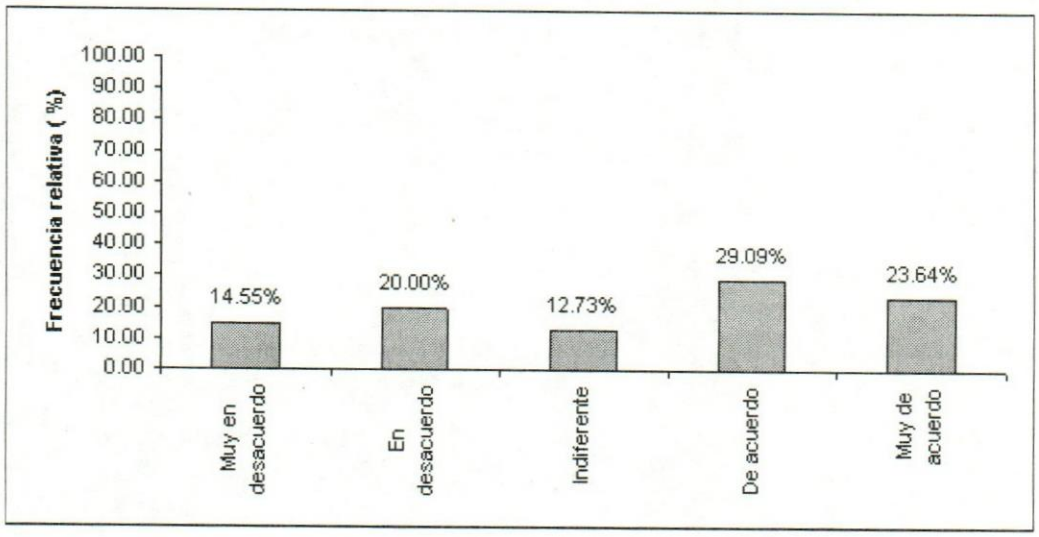
MEDIA: 4.23
MODA: 4
DESVIACION ESTANDAR: 0.77
MEDIANA: 4



3.- ¿ CONSIDERO QUE EL AMBIENTE DE TRABAJO ES AGRADABLE?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	8	8	14.55	14.55
En desacuerdo	2	2.9	11	19	20.00	34.55
Indiferente	3	3.9	7	26	12.73	47.27
De acuerdo	4	4.9	16	42	29.09	76.36
Muy de acuerdo	5	5.9	13	55	23.64	100.00

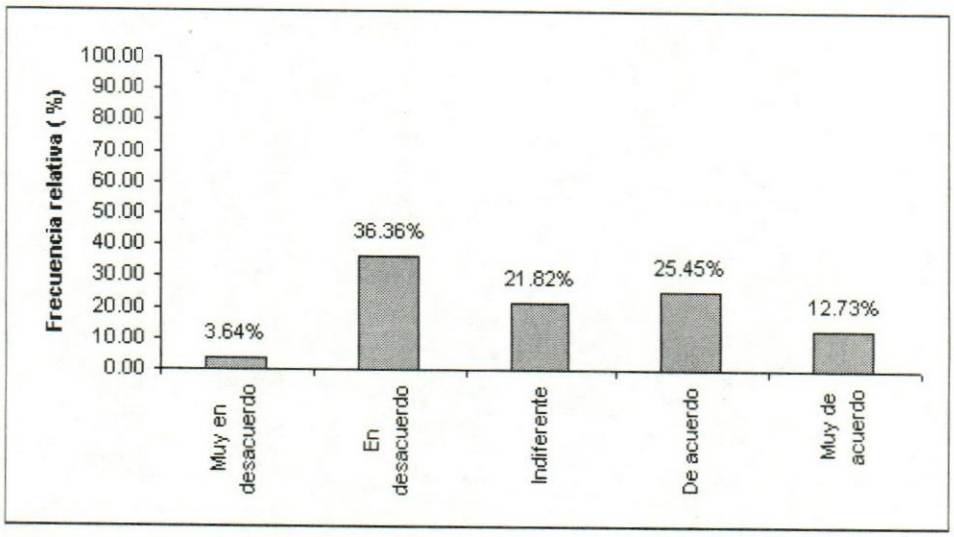
MEDIA:	2.95
MODA:	4
DESVIACION ESTANDAR:	1.38
MEDIANA:	4



4.- ¿SE RECONOCE MI EXPERIENCIA LABORAL?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	2	2	3.64	3.64
En desacuerdo	2	2.9	20	22	36.36	40.00
Indiferente	3	3.9	12	34	21.82	61.82
De acuerdo	4	4.9	14	48	25.45	87.27
Muy de acuerdo	5	5.9	7	55	12.73	100.00

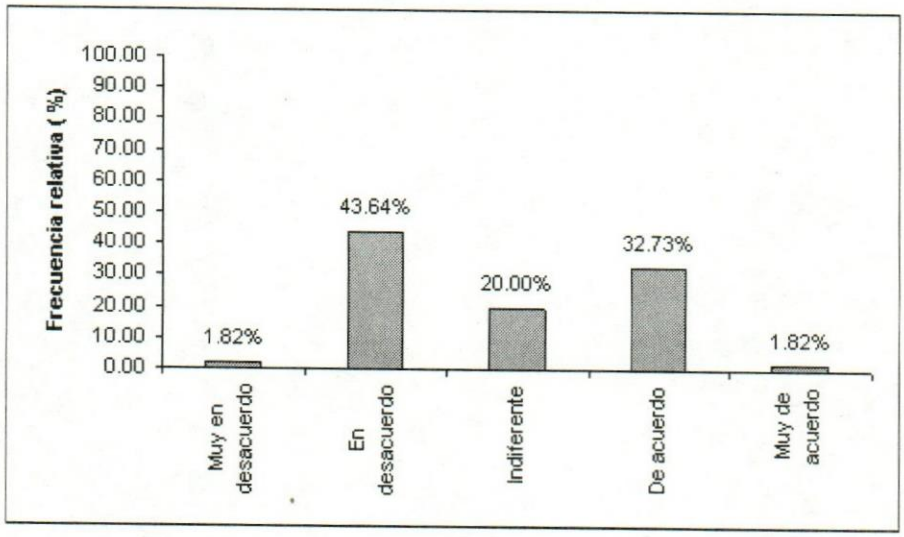
MEDIA: 2.86
MODA: 2
DESVIACION ESTANDAR: 1.14
MEDIANA: 3



5.- ¿EL SALARIO QUE ACTUALMENTE RECIBO ES JUSTO?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	1	1	1.82	1.82
En desacuerdo	2	2.9	24	25	43.64	45.45
Indiferente	3	3.9	11	36	20.00	65.45
De acuerdo	4	4.9	18	54	32.73	98.18
Muy de acuerdo	5	5.9	1	55	1.82	100.00

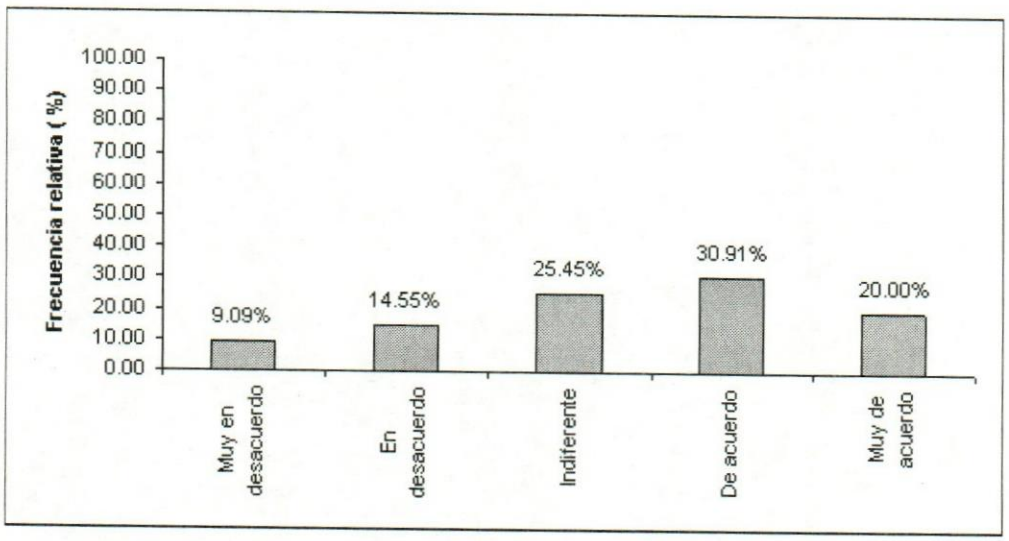
MEDIA:	2.73
MODA:	2
DESVIACION ESTANDAR:	0.96
MEDIANA:	3



6.- ¿UN AUMENTO SALARIAL MEJORA MI PRODUCTIVIDAD?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	5	5	9.09	9.09
En desacuerdo	2	2.9	8	13	14.55	23.64
Indiferente	3	3.9	14	27	25.45	49.09
De acuerdo	4	4.9	17	44	30.91	80.00
Muy de acuerdo	5	5.9	11	55	20.00	100.00

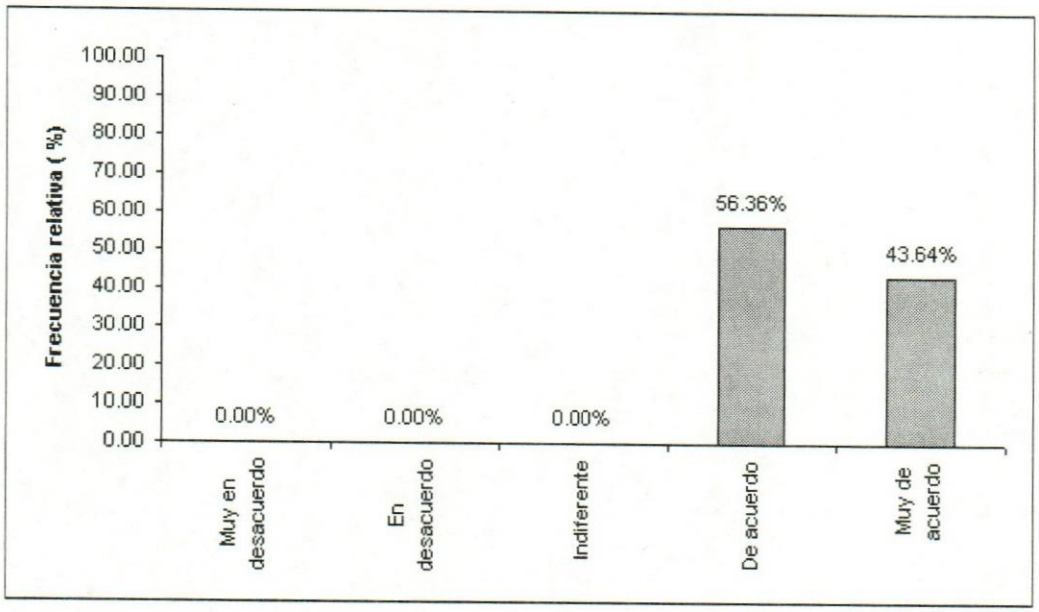
MEDIA:	3.10
MODA:	4
DESVIACION ESTANDAR:	1.22
MEDIANA:	4



7.- ¿ME GUSTA QUE EVALÚEN MI TRABAJO?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	0	0	0.00	0.00
En desacuerdo	2	2.9	0	0	0.00	0.00
Indiferente	3	3.9	0	0	0.00	0.00
De acuerdo	4	4.9	31	31	56.36	56.36
Muy de acuerdo	5	5.9	24	55	43.64	100.00

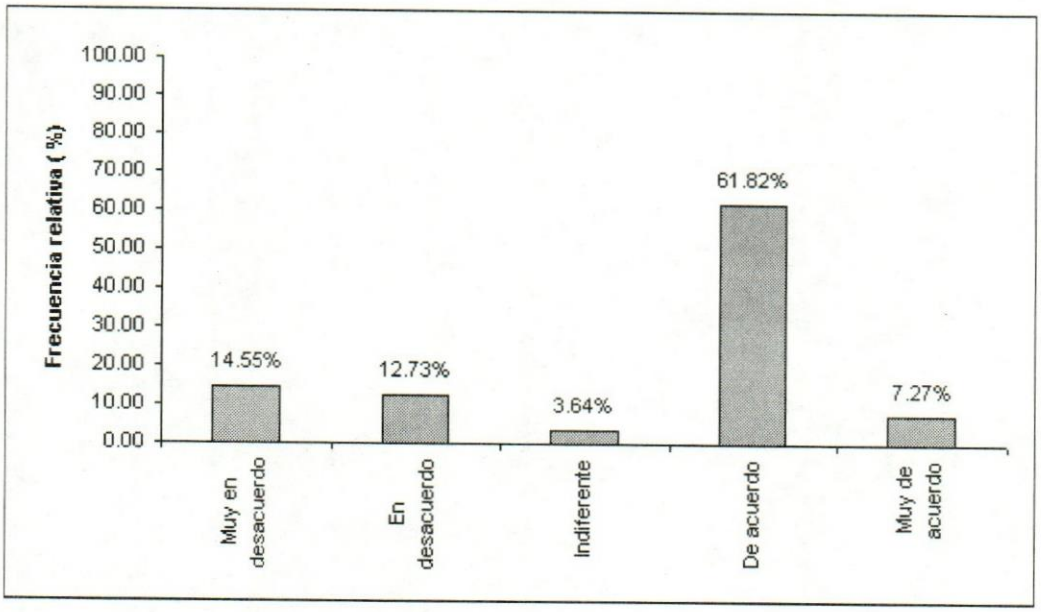
MEDIA:	4.41
MODA:	4
DESVIACION ESTANDAR:	0.50
MEDIANA:	4



8.- ¿LA CALIFICACIÓN DE MI EVALUACION ES JUSTA?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	8	8	14.55	14.55
En desacuerdo	2	2.9	7	15	12.73	27.27
Indiferente	3	3.9	2	17	3.64	30.91
De acuerdo	4	4.9	34	51	61.82	92.73
Muy de acuerdo	5	5.9	4	55	7.27	100.00

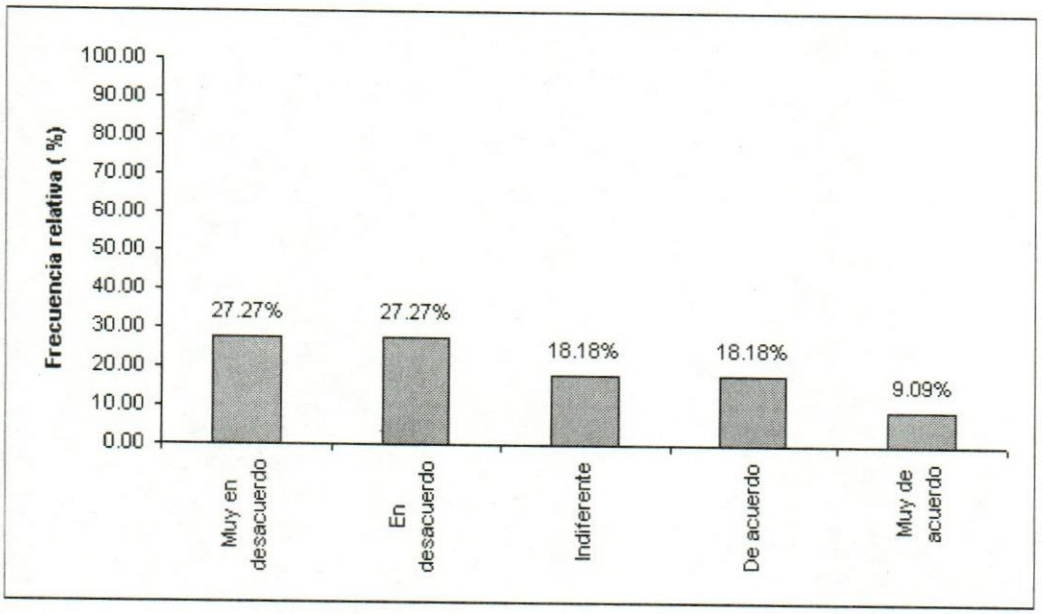
MEDIA: 3.01
MODA: 4
DESVIACION ESTANDAR: 1.24
MEDIANA: 4



9.- ¿MI SUPERIOR SE REUNE CONMIGO CADA VEZ QUE ME ENTREGA LA CALIFICACIÓN QUE OBTUVE EN LA EVALUACIÓN DE MI DESEMPEÑO?

RESPUESTA	L_i	L_s	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	15	15	27.27	27.27
En desacuerdo	2	2.9	15	30	27.27	54.55
Indiferente	3	3.9	10	40	18.18	72.73
De acuerdo	4	4.9	10	50	18.18	90.91
Muy de acuerdo	5	5.9	5	55	9.09	100.00

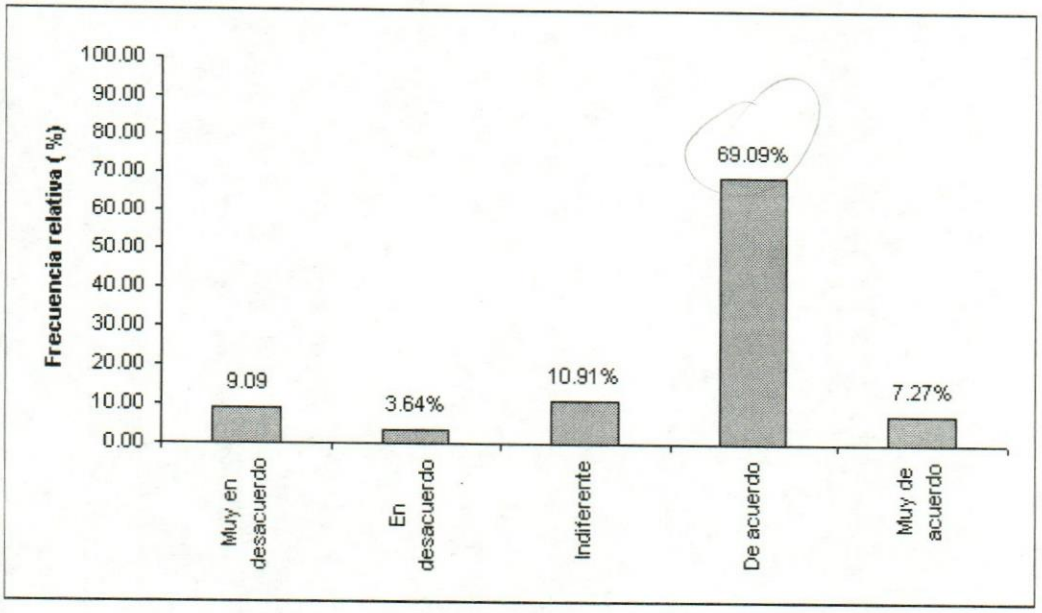
MEDIA:	2.20
MODA:	1
DESVIACIÓN ESTANDAR:	1.32
MEDIANA:	2



10.- ¿MI SUPERIOR RECONOCE MI TRABAJO?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	5	5	9.09	9.09
En desacuerdo	2	2.9	2	7	3.64	12.73
Indiferente	3	3.9	6	13	10.91	23.64
De acuerdo	4	4.9	38	51	69.09	92.73
Muy de acuerdo	5	5.9	4	55	7.27	100.00

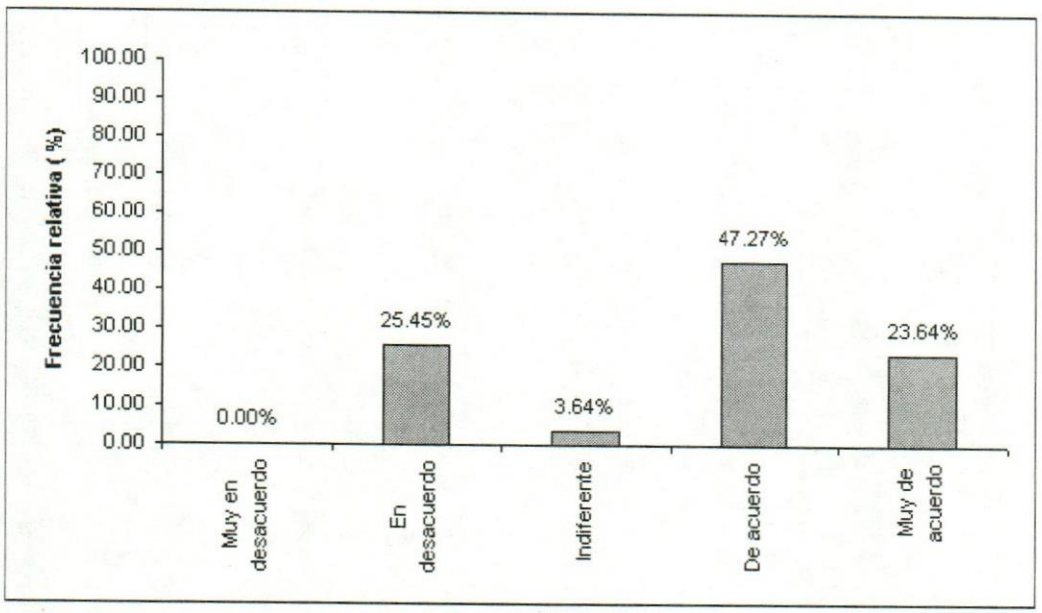
MEDIA:	3.39
MODA:	4
DESVIACIÓN ESTANDAR:	1.01
MEDIANA:	4



11.- ¿RECIBO LAS HERRAMIENTAS NECESARIAS PARA DESARROLLAR MI TRABAJO?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	0	0	0.00	0.00
En desacuerdo	2	2.9	14	14	25.45	25.45
Indiferente	3	3.9	2	16	3.64	29.09
De acuerdo	4	4.9	26	42	47.27	76.36
Muy de acuerdo	5	5.9	13	55	23.64	100.00

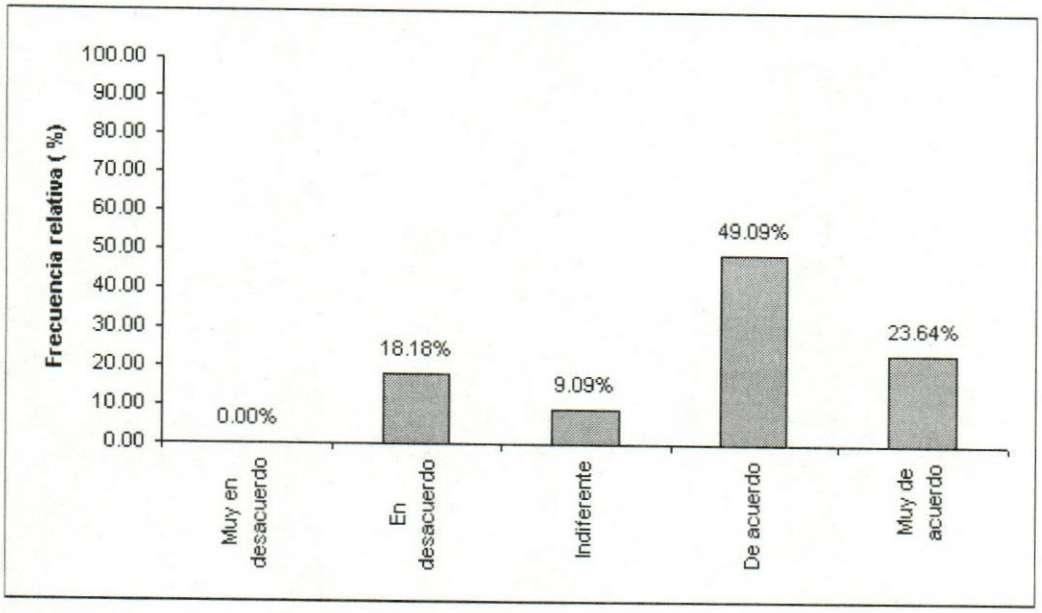
MEDIA:	3.50
MODA:	4
DESVIACION ESTANDAR:	1.10
MEDIANA:	4



12.- ¿CUANDO RECONOCEN MI TRABAJO PUEDO EXPRESAR LIBREMENTE MIS IDEAS?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	0	0	0.00	0.00
En desacuerdo	2	2.9	10	10	18.18	18.18
Indiferente	3	3.9	5	15	9.09	27.27
De acuerdo	4	4.9	27	42	49.09	76.36
Muy de acuerdo	5	5.9	13	55	23.64	100.00

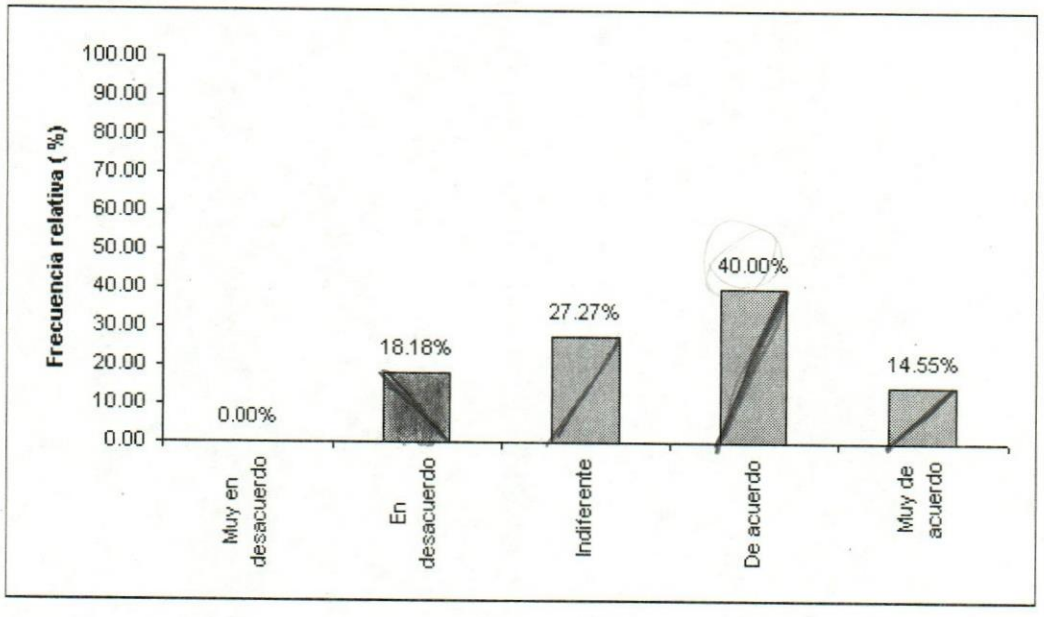
MEDIA:	3.62
MODA:	4
DESVIACIÓN ESTANDAR:	1.01
MEDIANA:	4



13.- ¿LA CAPACITACIÓN QUE RECIBO ES DE ACUERDO AL TRABAJO QUE DESARROLLO?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	0	0	0.00	0.00
En desacuerdo	2	2.9	10	10	18.18	18.18
Indiferente	3	3.9	15	25	27.27	45.45
De acuerdo	4	4.9	22	47	40.00	85.45
Muy de acuerdo	5	5.9	8	55	14.55	100.00

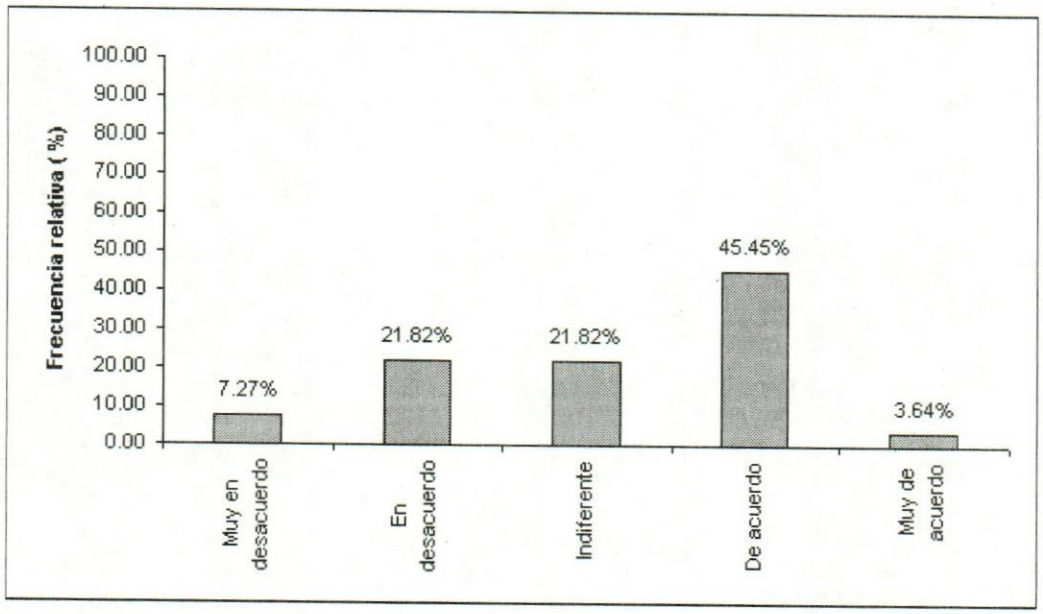
MEDIA: 3.37
MODA: 4
DESVIACION ESTANDAR: 0.96
MEDIANA: 4



14.- ¿MI SUPERIOR TOMA EN CUENTA MIS ESTUDIOS PROFESIONALES?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	4	4	7.27	7.27
En desacuerdo	2	2.9	12	16	21.82	29.09
Indiferente	3	3.9	12	28	21.82	50.91
De acuerdo	4	4.9	25	53	45.45	96.36
Muy de acuerdo	5	5.9	2	55	3.64	100.00

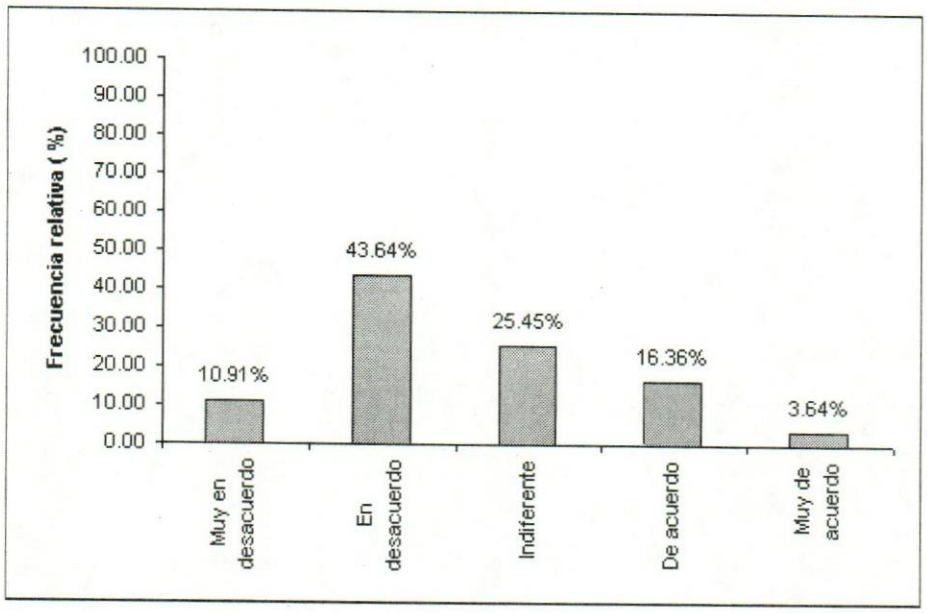
MEDIA:	2.94
MODA:	4
DESVIACION ESTANDAR:	1.05
MEDIANA:	3



15.- ¿MI SUPERIOR HACE PÚBLICAS MIS APORTACIONES LABORABLES?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	6	6	10.91	10.91
En desacuerdo	2	2.9	24	30	43.64	54.55
Indiferente	3	3.9	14	44	25.45	80.00
De acuerdo	4	4.9	9	53	16.36	96.36
Muy de acuerdo	5	5.9	2	55	3.64	100.00

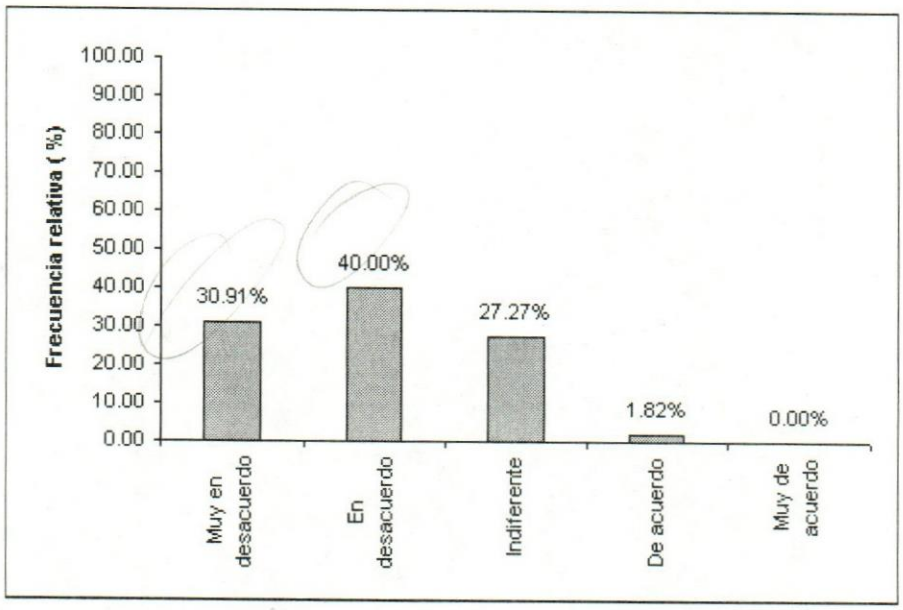
MEDIA: 2.38
MODA: 2
DESVIACION ESTANDAR: 1.01
MEDIANA: 2



16.- ¿AL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DE MI ÁREA SE OTORGA ALGÚN RECONOCIMIENTO?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	17	17	30.91	30.91
En desacuerdo	2	2.9	22	39	40.00	70.91
Indiferente	3	3.9	15	54	27.27	98.18
De acuerdo	4	4.9	1	55	1.82	100.00
Muy de acuerdo	5	5.9	0	55	0.00	100.00

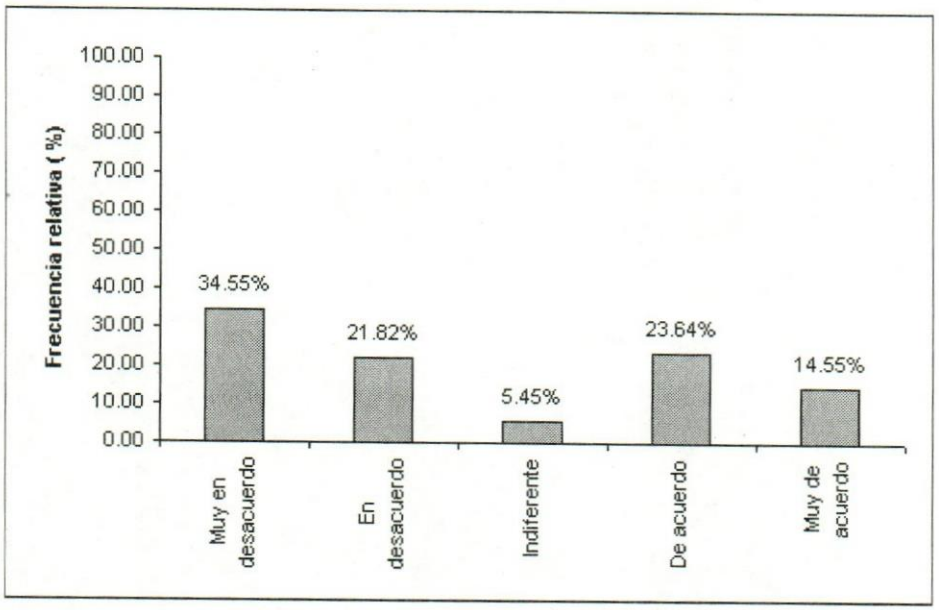
MEDIA:	1.83
MODA:	2
DESVIACION ESTANDAR:	0.82
MEDIANA:	2



17.- ¿HE RECIBIDO ALGÚN ESTÍMULO, RECOMPESA O RECONOCIMIENTO EN EL TIEMPO QUE LLEVO LABORANDO?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	19	19	34.55	34.55
En desacuerdo	2	2.9	12	31	21.82	56.36
Indiferente	3	3.9	3	34	5.45	61.82
De acuerdo	4	4.9	13	47	23.64	85.45
Muy de acuerdo	5	5.9	8	55	14.55	100.00

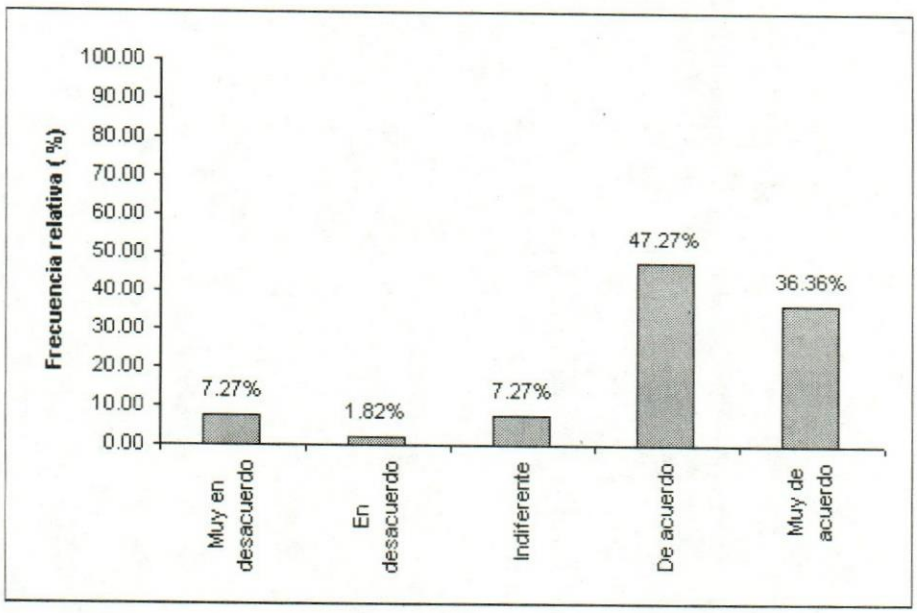
MEDIA: 2.17
MODA: 1
DESVIACION ESTANDAR: 1.52
MEDIANA: 2



18.- ¿UN RECONOCIMIENTO MEJORA MI RENDIMIENTO LABORAL?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	4	4	7.27	7.27
En desacuerdo	2	2.9	1	5	1.82	9.09
Indiferente	3	3.9	4	9	7.27	16.36
De acuerdo	4	4.9	26	35	47.27	63.64
Muy de acuerdo	5	5.9	20	55	36.36	100.00

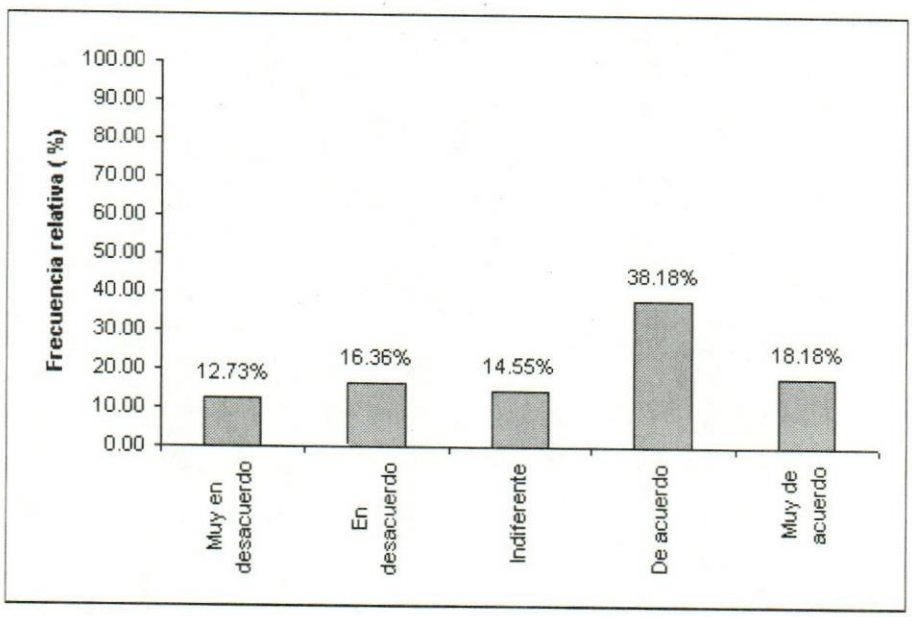
MEDIA:	3.79
MODA:	4
DESVIACION ESTANDAR:	1.09
MEDIANA:	4



19.- ¿LOS RECONOCIMIENTOS SON SOLO PARA EL PERSONAL DE TABULADOR GENERAL?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	7	7	12.73	12.73
En desacuerdo	2	2.9	9	16	16.36	29.09
Indiferente	3	3.9	8	24	14.55	43.64
De acuerdo	4	4.9	21	45	38.18	81.82
Muy de acuerdo	5	5.9	10	55	18.18	100.00

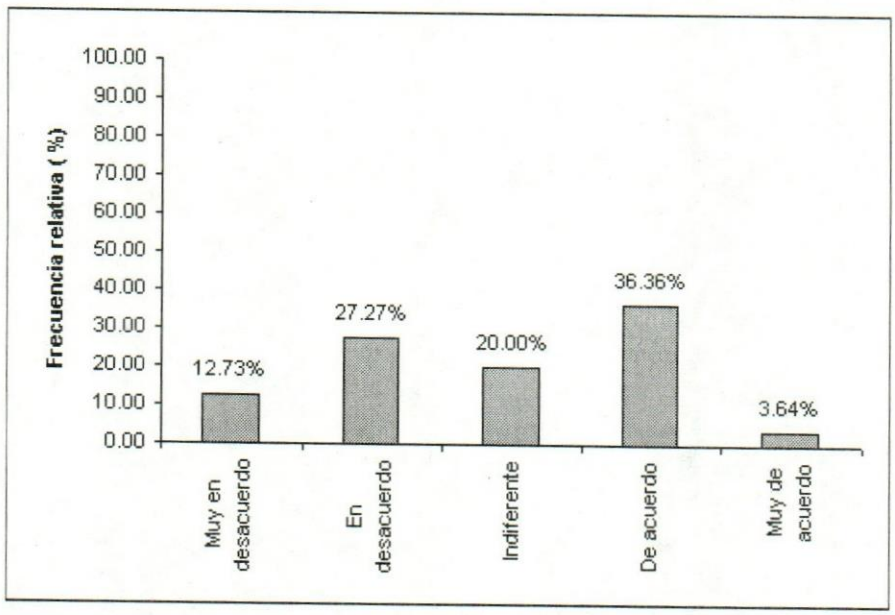
MEDIA:	2.99
MODA:	4
DESVIACION ESTANDAR:	1.31
MEDIANA:	4



20.- ¿MI SUPERIOR ME MOTIVA A DESARROLLAR MI TRABAJO?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	7	7	12.73	12.73
En desacuerdo	2	2.9	15	22	27.27	40.00
Indiferente	3	3.9	11	33	20.00	60.00
De acuerdo	4	4.9	20	53	36.36	96.36
Muy de acuerdo	5	5.9	2	55	3.64	100.00

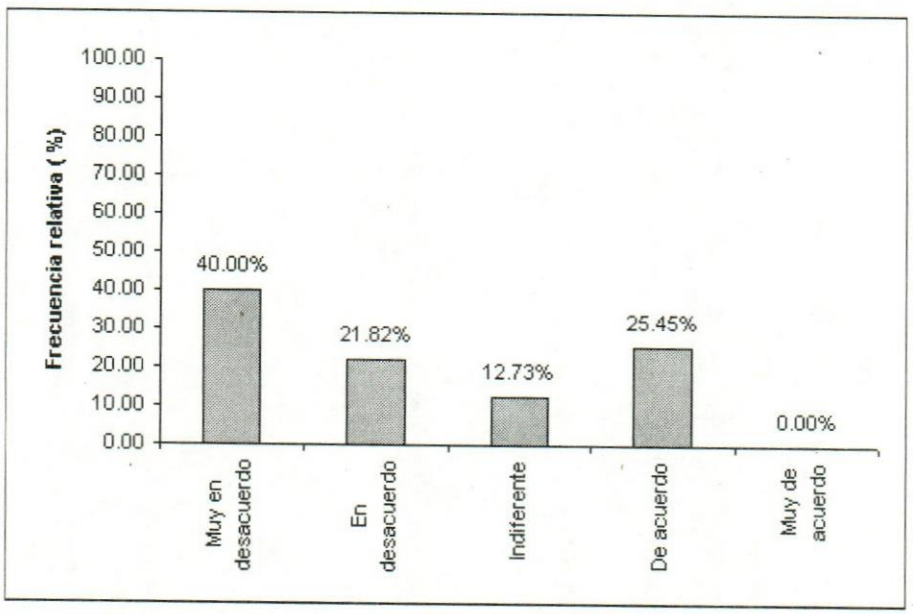
MEDIA:	2.64
MODA:	4
DESVIACION ESTANDAR:	1.14
MEDIANA:	3



21.- ¿MI SUPERIOR APLICA ALGÚN INCENTIVO MOTIVACIONAL?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	22	22	40.00	40.00
En desacuerdo	2	2.9	12	34	21.82	61.82
Indiferente	3	3.9	7	41	12.73	74.55
De acuerdo	4	4.9	14	55	25.45	100.00
Muy de acuerdo	5	5.9	0	55	0.00	100.00

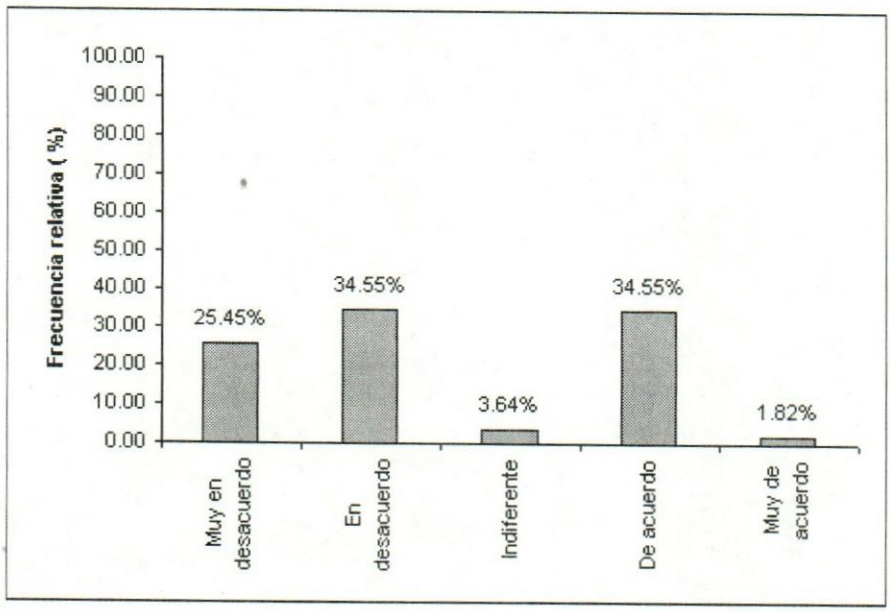
MEDIA:	1.90
MODA:	1
DESVIACION ESTANDAR:	1.23
MEDIANA:	2



22.- ¿EL SISTEMA DE INCENTIVOS MOTIVA MI DESEMPEÑO LABORAL?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	14	14	25.45	25.45
En desacuerdo	2	2.9	19	33	34.55	60.00
Indiferente	3	3.9	2	35	3.64	63.64
De acuerdo	4	4.9	19	54	34.55	98.18
Muy de acuerdo	5	5.9	1	55	1.82	100.00

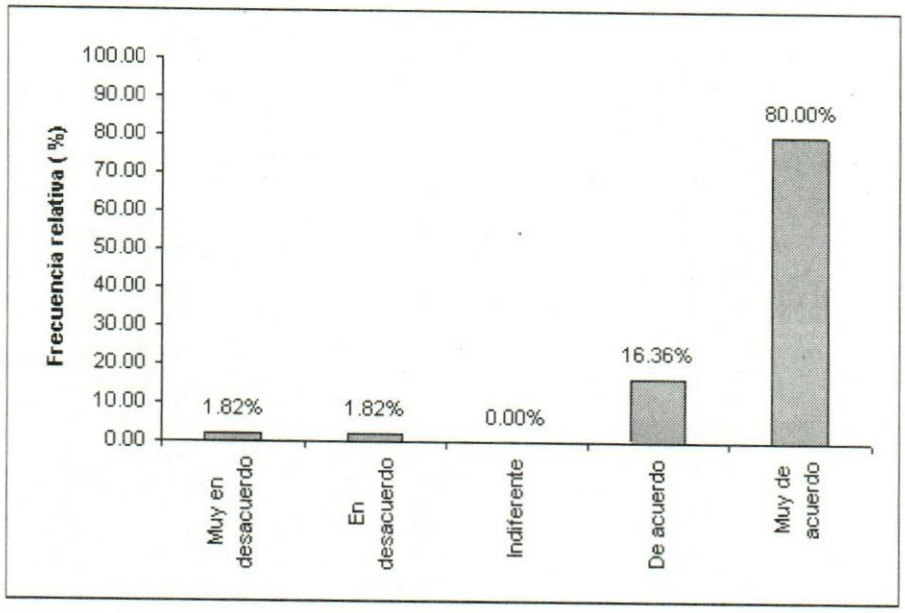
MEDIA:	2.20
MODA:	2
DESVIACION ESTANDAR:	1.26
MEDIANA:	2



23.- ¿MOTIVADO DESEMPEÑO MEJOR MI TRABAJO?

RESPUESTA	L_I	L_S	f	f acumuladas	f rel (%)	f rel (%) acumuladas
Muy en desacuerdo	1	1.9	1	1	1.82	1.82
En desacuerdo	2	2.9	1	2	1.82	3.64
Indiferente	3	3.9	0	2	0.00	3.64
De acuerdo	4	4.9	9	11	16.36	20.00
Muy de acuerdo	5	5.9	44	55	80.00	100.00

MEDIA:	4.60
MODA:	5
DESVIACION ESTANDAR:	0.74
MEDIANA:	5



4.6.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA INFORMACIÓN RECOPILADA.

Al entrar al campo de la interpretación de los datos estadísticos de la encuesta realizada a los servidores públicos de confianza mandos medios de la Comisión Nacional del Agua Organismo de Cuenca Frontera Sur en Tuxtla Gutiérrez Chiapas se obtiene lo siguiente:

4.6.1.- ASPECTOS GENERALES DEL TRABAJO.

Consta de cuatro afirmaciones para recabar la información sobre la satisfacción y el gusto por el trabajo, así como el medio ambiente de trabajo.

Pregunta #1.- En base a los datos arrojados en la investigación, el 78.18% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, considera que su trabajo es agradable.

Pregunta #2.- Más de la mitad o sea el 45.45% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, en cuanto a su trabajo este les ha dado mucha satisfacción.

Pregunta #3.- Respecto al clima laboral dentro del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua se aprecia que un poco más de la mitad de los trabajadores de confianza mandos medios, esto es el 29.09% considera que el ambiente de trabajo es agradable, sin embargo solo una parte 14.55% no lo creen así.

Pregunta #4.- El 36.36% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, considera que no se les reconoce su experiencia laboral.

4.6.2.- SALARIO.

Por medio de dos afirmaciones se pretende conocer la opinión de los trabajadores de confianza mandos medios respecto a su salario y si este es justo.

Pregunta #5.- Al menos el 43.64% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, considera que su salario no es justo.

Pregunta #6.- Se observa que 30.91% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión

Nacional del Agua consideran que un incremento en su salario mejorará su productividad laboral o sea que les gustaría un aumento salarial.

4.6.3.- CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN Y RECONOCIMIENTO.

Se utilizan 13 ítems para conocer la opinión de los trabajadores acerca de las características de la evaluación y reconocimiento del superior jerárquico de sus aptitudes, esfuerzos, conocimientos, aportaciones y entusiasmo hacia el trabajo y las tareas.

Pregunta #7.- Por otro lado, un 56.36% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua están de acuerdo en que su trabajo sea evaluado.

Pregunta #8.- Referente a la calificación de las evaluaciones, el 61.82% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, las consideran justas lo que demuestra que existe credibilidad en cuanto a la calificación vertida.

Pregunta #9.- El 27.27% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, manifiesta que el superior no se reúne con ellos cada vez que se entregan las calificaciones de la evaluación del desempeño.

Pregunta #10.- Para el 69.09% los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, es importante que el superior reconozca su trabajo.

Pregunta #11.- Otra de las características de los sistemas son las herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo de los cuales el 47.27% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, esta de acuerdo en recibir las herramientas necesarias para poder desarrollar su trabajo.

Pregunta #12.- Por otra parte el 49.09% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, están de acuerdo que al ser reconocido su trabajo pueden expresar libremente sus ideas.

Pregunta #13.- Se puede observar que el 40.00% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua considera que la capacitación que recibe es útil para el trabajo que desarrolla.

Pregunta #14.- Mas de la mitad de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua o sea el 45.45% consideran que su superior si toma en cuenta sus estudios profesionales.

Pregunta #15.- El 43.64% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, consideran que sus aportaciones laborales no se hacen públicas.

Pregunta #16.- Para el 40.00% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, manifiesta que al cumplimiento de los compromisos de las áreas de trabajo no se les otorga ningún reconocimiento.

Pregunta #17.- El 34.55% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, expresó que durante el tiempo que llevan laborando no han recibido ningún estímulo, recompensa o reconocimiento.

Pregunta #18.- De los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, el 47.27% considera que un reconocimiento mejorara su rendimiento laboral.

Pregunta #19.- Una parte de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, o sea el 38.18% manifiesta que los reconocimientos son solo para el personal de tabulador general.

4.6.4.- INCENTIVOS MOTIVACIONALES.

Se utilizan 4 items para conocer la opinión de los trabajadores de confianza mandos medios sobre la motivación y el desempeño laboral.

Pregunta #20.- Solo el 36.36% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, su superior los motiva a desarrollar bien su trabajo.

Pregunta #21.- De los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, solo 40.00% considera que su superior no aplica ningún incentivo motivacional.

Pregunta #22.- Con respecto a la opinión de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, el 34.55% consideran que la aplicación de un

sistema de incentivos motivara al personal a incrementar su desempeño laboral.

Pregunta #23.- La gran mayoría de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, esto es el 80.00% manifestaron que motivados desempeñarán mejor su trabajo.

CAPÍTULO QUINTO

5.- PROPUESTAS DE SOLUCIÓN AL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.

Los servidores públicos de confianza mandos medios de la Comisión Nacional del Agua Organismo de Cuenca Frontera Sur en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas pueden asumir las exigencias y cumplir con las necesidades y expectativas de sus clientes al requerir un servicio de calidad, para lo cual es necesario generar un cambio cultural progresivo que permita reemplazar los esquemas tradicionales de acostumbramiento de la Gestión Pública por sistemas mas avanzados que permitan rediseñar los procesos y servicios, para que esto se de hay que romper viejos paradigmas, como "si seguimos haciendo las cosas de la misma manera como lo hacíamos hace cinco o diez años vamos a dar exactamente los mismos resultados".

En base a lo anterior "si queremos dar servicios de calidad primero tenemos que contar con servidores públicos de calidad", quienes son los que realmente constituyen la parte más importante de las organizaciones.

En base a lo anterior a continuación se presentan algunas alternativas de soluciones, propuestas a los problemas o necesidades detectadas, en algunos casos de mayor interés.

NECESIDAD EXISTENTE.	SOLUCIÓN O PROPUESTA.
No. 4 De nuestra muestra determinada el 36.36% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur, esta en desacuerdo que no se les reconozca su experiencia laboral.	Es conveniente que en el Organismo de Cuenca Frontera Sur se considere que la satisfacción en el empleo depende de varios factores higiénicos, como son la seguridad en el empleo, la satisfacción del puesto y el reconocimiento a la experiencia laboral, por lo que se propone un cambio de actitud, respeto y buen trato de parte de los superiores.

NECESIDAD EXISTENTE.	SOLUCIÓN O PROPUESTA.
No. 6 De acuerdo con los resultados obtenidos el 30.91% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismos de Cuenca Frontera Sur, consideran que un aumento salarial mejorará su productividad.	Además de considerar que los salarios no dependen directamente de la alta Dirección, se sugiere que se den a conocer que los salarios son tabulados y contemplados dentro del Presupuesto de Egresos de la Federación, por lo que hay que reconocer que el trabajador recibe una remuneración económica por su trabajo, pero este no es el único incentivo que sirve para estimular un alto rendimiento y satisfacción en el empleo, para esto se recomienda diseñar un sistema de incentivos no económicos basados en la autorrealización, la satisfacción por el trabajo, el prestigio de pertenencia, la experiencia adquirida, el reconocimiento y la probabilidad de ascender.

NECESIDAD EXISTENTE.	SOLUCIÓN O PROPUESTA.
No. 9 Respecto si el superior se reúne con los trabajadores de confianza mandos medios del Organismos de Cuenca Frontera Sur, cada vez que es entregada la calificación que se obtiene de la evaluación del desempeño, el 27.27% manifiesta que el superior no se reúne con el.	Para no perder la confiabilidad de los resultados de las evaluaciones hay que invitar a los superiores a que se reúnan con los trabajadores para orientarlos como mejorar su desempeño lo que permitirá una mejora mediante la aportación de ideas y sugerencias.

NECESIDAD EXISTENTE.	SOLUCIÓN O PROPUESTA.
No. 10 El 69.09% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismos de Cuenca Frontera Sur, están de acuerdo que el superior debe reconocer su trabajo.	Si el trabajo no es valorado o reconocido por el superior, los trabajadores dejaran de cooperar, por eso la importancia de establecer o diseñar mecanismos de reconocimiento por el logro de metas y objetivos alcanzados.

NECESIDAD EXISTENTE.	SOLUCIÓN O PROPUESTA.
No. 12 Tomando en consideración que el 49.09% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismos de Cuenca Frontera Sur, están de acuerdo que cuando el trabajo es reconocido puede expresar libremente sus ideas.	A fin de dar algunas alternativas de solución, es conveniente conocer que la clave esta en la comunicación como la mejor manera de expresar libremente nuestras ideas, lo que permite una retroalimentación constante, si los trabajadores y los superiores se comunican los mensajes y se cercioran de que estos lleguen de manera correcta, la productividad se potencializa, ya que el propósito de la comunicación como cualquier otro comportamiento, es el de llevar a efecto y lograr un resultado.

NECESIDAD EXISTENTE.	SOLUCIÓN O PROPUESTA.
No. 13 En el caso de que solo el 40.00% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismos de Cuenca Frontera Sur, están de acuerdo que la capacitación que recibe es de acuerdo al trabajo desarrollado.	Se debe considerar que la calidad no cuesta, lo que cuesta es la no calidad, por lo que es importante revisar y actualizar el menú de Detección de Necesidades Básicas de Capacitación, a efecto de diseñar cursos encaminados a desarrollar mas las habilidades y capacidades específicas de los trabajadores ya que la experiencia humana se crea a nivel individual y no en grupo.

NECESIDAD EXISTENTE.	SOLUCIÓN O PROPUESTA.
No. 18 Según los resultados obtenidos el 42.27% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismos de Cuenca Frontera Sur, están de acuerdo en que un reconocimiento mejorara su rendimiento laboral.	La satisfacción en el trabajo va en función de las actividades laborales que producen cierta estimulación y se dan en base al contenido del mismo trabajo, por lo que se sugiere analizar el contenido del artículo 2, fracción XIII del Manual de Percepciones de la Administración Pública Federal, respecto de las percepciones extraordinarias como son; los estímulos, reconocimientos, recompensas, incentivos y pagos equivalentes a los mismos, condicionados al cumplimiento de compromisos de resultados sujetos a evaluación, los cuales no constituyen un ingreso fijo. Como podrían ser: Diplomas, Medallas, Reconocimientos Públicos, Dias de descanso.

NECESIDAD EXISTENTE.	SOLUCIÓN O PROPUESTA.
No. 22 De acuerdo a los resultados obtenidos el 34.55% de los trabajadores de confianza mandos medios del Organismos de Cuenca Frontera Sur, están de acuerdo en que el sistema de incentivos motiva el desempeño laboral.	La clave de un buen sistema de incentivos motivacionales es hacer que los mismos trabajadores se motiven, la falta del mismo no quiere decir que los trabajadores sean improductivos, por lo que se sugiere diseñar y definir que es un incentivo motivacional ya que este tiene que estar directamente relacionado con las necesidades de los trabajadores de confianza mandos medios, dichas necesidades pueden ser de existencia, logro, afiliación o reconocimiento y si este se aplica de manera constante se corre el riesgo de producir un desempeño constante.

CONCLUSIONES

La realización del estudio de investigación, "**EL ESTUDIO DE LOS MOTIVADORES Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO LABORAL EN LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA ORGANISMO DE CUENCA FRONTERA SUR",** tiene como objetivo fundamental aportar información de su comportamiento dentro del sector público federal, siendo indispensable que se haga uso de manera sistemática de cada uno de los puntos a tratar, en todo esto el énfasis es el crecimiento, la madurez y el desarrollo del personal de mandos medios, lo cual obliga a plasmar de manera general e identificar en los trabajadores las necesidades no satisfechas, todo esto influyo en la realización del presente estudio de investigación para identificar si las necesidades de las personas son satisfechas esto se refleja en un mejor rendimiento laboral.

Identificando primeramente que la mayoría de los servidores públicos mandos medios les agrada el trabajo que desempeñan, mismo que a su vez les ha generado muchos satisfactores aunque el ambiente de trabajo no sea el más agradable para lograr esta satisfacción requieren que les sea reconocida su experiencia laboral, lo que se corrobora con lo establecido por Herzberg, y

que forma parte de los principales factores higiénicos como son la seguridad y la satisfacción en el puesto.

Vemos que si bien es cierto el salario que se percibe no ha sido incrementado al ritmo de los indicadores inflacionarios como son el índice Nacional de Precios al Consumidor, en consecuencia este poco tiene que ver con la satisfacción, ya que si bien es cierto trabajamos primordialmente por dinero y por las cosas que podemos adquirir con el, con casi nada de diferencia las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal pagan a sus trabajadores los mismos sueldos ya que estos están determinados en el tabulador de percepciones ordinarias y tabla de prestaciones económicas y de seguridad social previamente autorizada y aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y el Congreso de la Unión, pero esto no los hace irresponsables, ni anteponen como pretexto un bajo salario para no dar un buen servicio, derivado de dicha investigación se presenta como un área de oportunidad para el Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, la de reforzar en sus trabajadores de confianza mandos medios los incentivos no económicos como una alternativa para incrementar la productividad laboral.

Vemos entonces que para los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua lo mas importante de acuerdo a los resultados de las encuestas son los incentivos motivacionales no económicos, los cuales están enfocados mas hacia la satisfacción que les produce el hecho de que su trabajo les sea evaluado, la transparencia de la evaluación de su trabajo, las reuniones con el superior para el mejoramiento del trabajo por medio de la aportación de ideas, el reconocimiento al esfuerzo individual, el contar con los insumos suficientes y oportunos para el mejor desempeño del trabajo, el poder expresar libremente las ideas como parte de una libertad de expresión, que la capacitación sea acorde con las funciones específicas que desempeñan, que sean reconocidos los perfiles profesionales, que se hagan públicas las mejores aportaciones laborales, la importancia de contar con un mecanismo de entrega de reconocimientos por el alcance de metas el cual es el mecanismo más viable para incrementar la productividad laboral.

Los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, siempre estarán motivados si sus necesidades básicas en el trabajo son satisfechas, como son la seguridad en el empleo, el respeto y el reconocimiento entre otros. Para el logro de su plena satisfacción requieren de que su superior los motive a desarrollar mejor su trabajo, que este considere algún incentivo motivacional, orientado principalmente al reconocimiento del mejor desempeño, ya que al estar motivados desempeñaran mejor su trabajo, aceptándose así mismos y a los demás.

En base a lo anterior y de acuerdo con las diferentes teorías, la motivación se relaciona con las necesidades del hombre, dichas necesidades pueden ser de existencia, crecimiento, logro, afiliación o poder.

Por lo que puedo concluir que los trabajadores de confianza mandos medios del Organismo de Cuenca Frontera Sur de la Comisión Nacional del Agua, desean una motivación por crecimiento más que una motivación por necesidad.

BIBLIOGRAFÍA

Administración
James Stoner, Richard Freeman, Edward y Gilbert Jr, Robert Daniel.
6a. Edición. Editorial Pearson
Mèxico, 1996.

Administración de Recursos Humanos
Luis Fernando Arias Galicia.
Trillas
México 1998.

Administración de Organizaciones
Solana Ricardo F.
Ediciones Interoceánicas S.A.
Buenos Aires, 1993.

Administración una Perspectiva Global
Harold Koontz, Heinz Weihrich.
11ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill
México, 1999.

Administración de Recursos Humanos
Idalberto Chavenato.
Mc Graw-Hill
México, 1990.

Administración Moderna
Biblioteca Práctica de Negocios Tomo I.
Mc.Graw-Hill
México, 1985.

Administración de Personal 2da. Parte (sueldos y salarios)
Agustín Reyes Ponce.
Limusa
México 1987.

Administración de Personal
Daniel Gellerman
Esfinge
México 1975.

Administrate Hoy
Colección La Empresa,
México 1977.

Alto Rendimiento
Manuel Fernández.
Deporvida número 17
México 2000.

Buscador, Hotmail
http//www.calidadbizhosting.com/motivación.

Buscador, Hotmail
Historia de la Constitución Mexicana
http://www.yucatan.com.mx/especiales/constitucion/1812010.asp

Comportamiento Humano en el Trabajo
Davis & Newstrom.
McGraw-Hill
México, 1993.

Calidad, Productividad y Competitividad
Edwards Deming.
Editorial Díaz de los Santos
México 1989.

Conciencia, Libre Albeldrio, Pecado
Louis Monden.
Herder
Barcelona, 1968.

Comportamiento Humano en el Trabajo
Keit Davis, Jon Newstrom W.
Mc Graw-Hill
Interamericana
México, 1997.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, actualizada
Anaya Editores S.A
México, 2006.

Comentarios a la Ley Federal del Trabajo
Raúl Amescua.
Editorial Porrúa
México, 1997.

Comentarios a la Ley Federal del Trabajo
Jorge Trueba Barrera.
Editorial Porrúa
México,1999.

Compilación.
Revista Vinculo Jurídico
México,1990.

Dictionary of Psicology
James Draver, Antony Herder.
Barcelona, 1952.

Diccionario Esencial de la Lengua Española
Larousse
México, 2006.

Discurso del Método
Descartes.
Esfinge
México, 1978.

Dinamica Industrial
Jayw Forester.
El Ateneo
Barcelona, 1994.

Diario Oficial de la Federación
Publicado el 5 de diciembre de 1960.

Derecho Mexicano del Trabajo
Mario De la Cerna.
Editorial Porrúa
México, 1990.

Derecho Burocrático
Duhalt Kranss.
Revista Vinculo Jurídico, N°. 22
La Morera
México, 1994.

Derecho Procesal del Trabajo
Hugo Ítalo Morales, Rafael Tena Suck.
Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Distrito Federal
México 1999.

Derecho Mexicano del Trabajo
Raúl Serra Rojas.
Editorial Porrúa
México, 2000.

Discursos Sobre el Origen y los Fundamentos de la Desigualdad entre los Hombres
Antonio Gómez Robledo.
Esfinge
México, 1998.

Exposición de Motivos del Proyecto de Reforma a la Constitución
Adolfo López Mateos.
Diario Oficial de la Federación 05/12/1960

El Principe
Nicolas Maquiavelo.
Máximas
Colombia, 1968.

El Principe
Nicolas Maquiavleo.
Fondo de Cultura Económica
México 2003.

Evolución del Derecho Burocrático en México
Rafael Bielsa.
Editorial Porrúa
México, 1999.

Ética Contemporánea
Mikol Warnock.
Labor
Barcelona, 1968

Ética Nicomaquea
Aristóteles.
UNAM
México, 1961.

Ensayo Sobre las Virtudes Intelectuales
Antonio Gómez Robledo.
Fondo de Cultura Económica
México 1963.

El Servicio Civil en México
Francisco Gutiérrez.
Porrúa.
México, 1995.

El Miedo a la Libertad
Eric From.
Aguilar
Buenos Aires,1993.

El Ogro Filantrópico
Octavio Paz.
Limusa
México, 1987.

Ensayo Sobre las Virtudes Intelectuales
Antonio Gómez Robledo.
Fondo de Cultura Económica
México, 1957.

Ética de la Sexualidad y del Matrimonio
Eduardo López Azpitarte.
Ediciones Paulinas
Madrid, 1990.

Ética Profesional
Arturo Méndez.
Herrero Hermanos
México, 1999.

El trabajo y la Naturaleza del Hombre
Federic Hertzberg.
Mc.Graw-Hill
México, 1966.

El Nuevo Psicoanálisis
Karen Horney.
Herder
Barcelona, 1988.

El Comportamiento Humano en el Trabajo
Hernest Gellerman.
Mc. Graw-Hill
México,1975.

El Hombre Social
Mayo Elton.
Mc. Graw-Hill
México, 1986.

El Régimen Jurídico de los Servidores Públicos
Jorge Jiménez Alonso.
Revista Vinculo Jurídico, N°. 20
México, 1994.

Escalas de Valoración del Rendimiento Laboral
Morea Lucas.
Sinexi
México 2004.

Fundamentos de Economía
José Silvestre Méndez Morales.
Mc.Graw-Hill
México, 1990.

Implantación de un Sistema de Contabilidad, Utilizando una Microcomputadora
Antonio Reyes Antonio.
Tesis
U.A.P., 1999.

Introducción a la Ética
Raúl Záenz Gutiérrez.
Esfinge
México, 2003.

Inteligencia Emocional
Doris Martín.
Fondo de Cultura Económica
México, 2000.

Introducción a la Antropología Filosófica
Raúl Gutiérrez Sáenz.
Esfinge
México, 1997.

La Inteligencia Emocional en la Empresa
Daniel Goleman.
Edaf y Morales S.A.
México, 1998.

Las Fuentes de la Moral y la Religión
Harry Bergson.
Sudamericana
Buenos Aires, 1946.

La Libertad Personal
Renau Zavalloni.
Razón y Fé
Madrid, 1959.

La calidad de los programas universitarios-XIII Asamblea de la Unión de Universidades de América Latina
Aranda Camillioni.
Santiago de Chile, 1998.

La Función Directiva Como Profesión
Lovis Hall.
Mc.Graw-Hill
México, 1979.

La Tarea del Gerente, un Enfoque de Sistemas
Seymour Trilder.
Trillas
México, 1981.

La Administración y el Factor Humano, Tomo II
Compilación, Mc. Graw-Hill
Mc. Graw-Hill
México, 1986.

La Dirección por Sistemas
Francisco Pozo Navarro.
Limusa
México, 1976.

La Productividad Organizacional
Luis Mercado.
Fondo de Cultura Económica
México, 1999.

La Expansión del Derecho Laboral en la Nueva Ley Federal del Trabajo
Lozano Nestor de Buen.
Porrua
México, 1970.

Los incentivos
La Empresa Revista, N°.50
Gasca
México, 1977.

Ley Federal del Trabajo
Editorial Porrúa
México, 2006.

Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal.
Diario Oficial de la Federación 10 de abril de 2003.

Las Relaciones Laborales de los Trabajadores al Servicio del Estado
Guillermo Hori Robaina.
Editorial Porrua
México,1999.

Leyes de los Reinos de Indias 1680
Revista del Instituto Nacional Indigenista/Pro Naciones Unidas Para el Desarrollo, N°. 7
Enrique Serrano.
México, 2002.

Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Comentada
Luis Acosta Romeo.
Editorial Porrúa
México, 2006.

Manual de Sueldos y Prestaciones para los Servidores Públicos de Mando en la Administración Pública Federal.
Diario Oficial de la Federación, 31 de mayo de 2001.

Motivación y Personalidad
Abraham Maslow.
Mc.Graw-Hill
México, 1980.

Motivaciones Económicas
Norahenid Amescua Ornelas
Revista Laboral N°. 109
SICCO
México, 2001.

Modelo de Calidad INTRAGOB
Secretaría de la Presidencia de la República, versión 2005.
México, 2001.

Metodología de la Investigación
Sampieri Hernández.
Mc. Graw-Hill
México, 1991.

Nueva Ley Federal del Trabajo Reformada
Alberto Trueba Urbina, Jorge Trueba Barrera.
Editotial Porrúa
México, 2006.

Obras Completas,Tótem y Tabu
Sigmud Freud.
Esfinge
México, 1961.

Organizaciones Modernas
Antua Etzioni.
Uteha
México, 1979.

Organización Empresarial
Jaime Maix.
Bruno
Madrid, 1979.

Programa de Desarrollo Directivo
Relaciones Interpersonales Estrategias de Motivación, I.M.S.S.
N°. 9
México, 1998.

Programa de Desarrollo Directivo
Relaciones Interpersonales Estrategias de Motivación, I.M.S.S.
N°. 12
México, 1998.

Presupuesto de Egresos 2007
Secretaria de Hacienda y Crédito Público
Diario Oficial de la Federación 28/12/2006

Predictores del Rendimiento Académico
Carpio Sánchez.
Facultad de Psicología
Universidad Autónoma de Madrid
España 1975.

Psicoanálisis de la Sociedad Contemporánea
Dave Fromm.
Mc.Graw-Hill
México, 1979.

Relaciones Laborales
Norahenid Amescua Ornelas.
SICCO
México, 1997.

Servicio Civil de Carrera de la Administración Pública Federal.
Haro
México, 1993.

Sociological Paradigms and Organizational Análisis
Burell, Gibson & Morgan.
Heinemann
London, 1979.

Teoría de los Incentivos y sus Aplicaciones
Miguel Pérez Arata.
Fondo de Cultura Económica
México, 1993.

Teoría del Conocimiento
Eduardo Monrroy.
Fondo de Cultura Económica
México, 1984.

Tratado de las Pasiones
Descartes.
Esfinge
México, 1964.

The Neurotic Constitución
Alfred Adler.
Heder
Barcelona, 1999.

Todos los Secretos de la Excelencia
Miguel Ángel Cornejo.
Grijalbo
México,1999.

Treinta y cinco Lecciones de Derecho Laboral
Baltazar Cavazos Flores.
Junta Local de Conciliación y Arbitraje del Distrito Federal
México, 1998.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Personal de confianza mandos medios.- Va desde jefe de área, especialista en hidráulica hasta jefe de proyecto

Personal de confianza.- Va desde Director hasta Director General

Osadía.- Libertad, atrevimiento, cada una de las partes de ciertas cosas que se extienden a los lados o alrededor de ellas y que sirven para volar, carro con alas utilizado por los dioses dentro de la mitología griega.