



**Gobierno del Estado de Yucatán**  
**Secretaría de Educación**  
Dirección de Educación Media Superior y Superior



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
**UNIDAD 31-A MERIDA**

**FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL  
SERVIDOR PÚBLICO**

*Martín Cruz Sena*

**PROYECTO DE INNOVACION EN  
GESTION ESCOLAR**

PRESENTADO EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:  
*Licenciado en Educación*

Mérida, Yucatán, México  
2000





GOBIERNO DEL ESTADO  
SECRETARIA DE EDUCACION  
DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD 31-A



DICTAMEN DE TITULACION

Mérida, Yuc., 10 de julio de 2000.

C. MARTIN CRUZ SENA.  
MODULO MERIDA.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad UPN 31-A y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado:

**FORMACION Y ACTUALIZACION DEL SERVIDOR PUBLICO**

OPCION: **Proyecto de Innovación de Gestión Escolar**, a propuesta del **Profr. Armando Peraza Guzmán**, Director del trabajo, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se **Dictamina** favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su Examen Profesional.

ATENTAMENTE

**MTRA. AZURENA MARIA DEL SOCORRO MOLINA MOLAS.**  
**PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION**

BDU 31 may 2001

## INDICE

	<b>Página</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA GESTIVA PROPIA.</b>	<b>3</b>
<b>A. Estructura Organizacional del Aparato Burocrático.</b>	<b>4</b>
<b>B. Funciones Específicas del Departamento de Registros y Control.</b>	<b>7</b>
<b>CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE REGISTROS Y CONTROL DE LA S.E.G.E.Y.</b>	<b>21</b>
<b>A. Diagnóstico del Gestor y su Actuación en el Departamento de Registros y control.</b>	<b>21</b>
<b>B. Elección del Problema</b>	<b>22</b>
<b>C. Formulación del Problema</b>	<b>23</b>
<b>D. Propósito</b>	<b>24</b>
<b>E. Delimitación del Problema.</b>	<b>26</b>
<b>F. La Propuesta de Trabajo</b>	<b>26</b>

<b>CAPÍTULO III. PLANTEAMIENTO DE UN NUEVO PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.</b>	<b>29</b>
A. Antecedentes de la Administración.	29
B. Teoría de las Relaciones Humanas.	30
C. Teoría de los Rasgos de Personalidad	36
D. Teoría sobre Estilos de Liderazgo.	37
E. Teorías Situacionales de Liderazgo.	38
<b>CAPÍTULO IV. ELABORACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE INTERVENCIÓN.</b>	<b>41</b>
A. La Planeación Estratégica como Fundamento de mi Proyecto.	41
B. El Plan Estratégico.	55
<b>CAPÍTULO V. CONTRASTACIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN PARA SU REFORMULACIÓN COMO PROPUESTA INNOVADORA.</b>	<b>63</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>67</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS</b>	

## INTRODUCCION

El presente proyecto de Innovación "Formación y Actualización del Servidor Público" tiene la finalidad de ofrecer información relativa a la problemática que existe dentro de la Administración Pública, así como una propuesta para mejorar la administración de los recursos humanos que conlleve a proporcionar al usuario un mejor servicio.

La organización del presente proyecto gira en torno a cinco capítulos de trabajo, mismos que se interrelacionan en el desarrollo de las actividades de la problemática propuesta.

En el capítulo primero se presenta la descripción de la práctica gestiva propia en el Departamento de Registros y Control.

El segundo capítulo está referido al diagnóstico del Departamento de Registros y Control de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán. (S.E.G.E.Y.)

El tercer capítulo comprende el planteamiento de un nuevo proceso de gestión administrativa.

En el capítulo cuarto se habla de la elaboración de la alternativa de intervención.

Y en el capítulo quinto se describe la contrastación del proceso de implantación para su reformulación como propuesta innovadora.

Por último se mencionan las conclusiones destacando los resultados obtenidos en el proceso del trabajo.

## **CAPITULO I**

### **DESCRIPCIÓN DE LA PRÁCTICA GESTIVA PROPIA**

La gestión administrativa se refiere al trabajo que se desarrolla con todo el personal involucrado en el quehacer como servidor público. Generalmente se denominan burócratas, conforme a lo establecido en la Administración Pública.

La tarea que realice en el Departamento de Registro y Control no es pedagógica, sino de tipo administrativo; a partir de la experiencia adquirida en todos los semestres en la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 31-A, muchos compañeros me hablaron del trato que se les daba, lo cual me hizo comprender que estaba realizando mi trabajo en forma empírica, por el desconocimiento de lo que sucedía en el Departamento de Registros y Control, y de alguna teoría para regularizar el servicio, entonces, empecé a preocuparme por observar al personal, evaluar su actitud y la mía y buscar estrategias para el cambio, me ha costado gran esfuerzo el involucrar todos los aspectos de la administración en mi función como servidor público, pero me he propuesto la tarea de mejorar el servicio, creando un clima idóneo, comprometido y humanizado.

Mi propósito es hacer sentir que la autoridad no es cuestión de ocupar un puesto y que como servidor público es importante asumir una actitud más humana y positiva en cada

gestión a realizar. Espero que con el cambio de clima de trabajo, haya una mejor integración como equipo, mayor comunicación, una atención más efectiva porque se han tomado en cuenta algunas opiniones de los solicitantes, y también se han detectado fricciones cuando se comparte la responsabilidad.

Una de las primeras acciones que realicé fue supervisar las áreas que componen el Departamento de Registros y Control.

El Departamento de Registros y Control tiene la tarea de coordinarse con las distintas áreas que integran el Organigrama de la Secretaría de Educación, debido a la diversidad de los servicios que se otorga a los solicitantes, desde el reclutamiento hasta el post - empleo.

#### **A. Estructura Organizacional del Aparato Burocrático.**

La Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán está integrada por diversas áreas encabezadas por una Secretaria de Educación, la Dirección de Servicios Administrativos, las Direcciones de Planeación, de Primarias, de Secundarias, de Inicial y Preescolar, Media Superior y Superior, etc.

El Departamento de Registros y Control de esta Secretaría depende de la Dirección de Servicios Administrativos, teniendo como función principal la de prestar servicios al usuario adscrito a las diferentes áreas educativas y centros de trabajo que conforman el Organigrama de esta Secretaría de Educación. (ver anexo 1)

### **Funciones del Secretario de Educación.**

Según la Ley de Educación en su Artículo 13, corresponde a éste de manera exclusiva las siguientes atribuciones:

Debe:

- ❖ Prestar los servicios de Educación inicial, básica, incluyendo la indígena, especial, así como la normal y demás para la formación de los maestros.
- ❖ Proponer a la Secretaría de Educación Pública (S.E.P.) los contenidos regionales que haya de incluirse en los planes y programas de estudios para la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica.
- ❖ Ajustar, en su caso el calendario escolar de educación primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica con respecto al calendario fijado por la Secretaría de Educación Pública (S.E.P.).
- ❖ Prestar los servicios de formación, actualización, capacitación y superación profesional, para los maestros de educación básica, de conformidad con las disposiciones generales de la Secretaría de Educación Pública. (S.E.P.)

- ❖ Revalidar y otorgar las equivalencias de estudios de la educación primaria, secundaria, normal y demás para la formación de maestros de educación básica.
- ❖ Otorgar, negar y revocar autorización a los particulares para impartir la educación primaria, secundaria, normal.

En forma general, según el Artículo 4° del Reglamento Interior de la Secretaría de educación, son facultades de Secretario de la misma, el trámite y la resolución de todos los asuntos que son competencia de ésta; por tal motivo, ejercerá todas las facultades que resulten necesarias.

El Secretario tiene la autorización de conferir facultades que sean delegables a servidores públicos subalternos, sin perjuicio de su ejercicio directo.

### **Directores de área.**

Al frente de cada Dirección, Subdirección y Jefatura de Departamento, habrá un titular que se auxiliará con otros servidores públicos que señalan los manuales de organización o el Secretario de educación, considerando las necesidades del servicio y del techo financiero.

### **Facultades de los Directores de Area:**

Auxiliar a sus superiores; planear, programar, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las labores encomendadas; acordar con su superior jerárquico la resolución de asuntos cuya tramitación se encuentra dentro de su competencia; emitir los dictámenes, opiniones e informes que le sean solicitados por su superior jerárquico; elaborar conforme a los lineamientos, proyectos para crear, organizar o modificar la estructura del área a su cargo; formular los proyectos de programa y de presupuestos relativos a su área.

### **B. Funciones Específicas del Departamento de Registros y Control.**

Actualmente desempeño el cargo de Jefe del Departamento de Registros y Control en la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán, actividad que en un principio era de manera mecánica porque no tomaba en cuenta un factor determinante de nuestra actitud como servidores públicos y nos limitábamos a llenar formas establecidas por la institución, sin prestarle atención al solicitante, eran gentiles con los conocidos y a los que no, a veces ni lo servían, ni daban una buena información haciendo que el solicitante diera varias vueltas por un trámite sencillo, éste lo volvían difícil e inaccesible.

El clima de trabajo era desfavorable, burocrático y deficiente, pero no me percataba ya que estaba inmerso en otros aspectos administrativos que me competían y a los que les daba más atención.

Mis funciones como servidor público consisten en la Coordinación de las actividades que se realizan en el Departamento de Registros y Control las cuales consisten en servicios al personal, mencionados en el punto relativo a funciones específicas. (ver Anexo 2)

Para la realización de las funciones como responsable de esta área, constantemente trato de asistir a todos los cursos de capacitación que se dan, con el fin de poder ejercer un liderazgo y así llevar a cabo una distribución de actividades más equitativas, como: La capacidad de reconocimiento, voluntad de promoción, sentido de pertenencia, sostener un trabajo colegiado, contar con capacidad de innovación, generar respuestas rápidas, a fin de ser un gestor dentro de la dirección como servidor público, teniendo pendiente los principios de seguridad administrativa del hombre y del ciudadano.

El derecho a la seguridad administrativa tiende a reconocer un campo especial de derechos humanos, desde esta perspectiva se establece una declaración de servicios, los cuales consisten en:

- ❖ Ninguna persona física o moral puede ser desconocida ante la administración pública, si ésta funda su actuación en los medios legales que existen.
  
- ❖ Ninguna persona puede ser discriminada en la atención y gestoría de sus derechos e intereses frente la autoridad por la simple manifestación de ideas o ideologías, es decir, por su poder.

En lo particular hablaré de las funciones específicas del área donde trabajo, las cuales consisten en forma general en prestar servicios al personal transferido que integra la plantilla de personal de todo el Estado de Yucatán; entre los servicios que se otorgan podemos mencionar los siguientes:

- Registros de Expedientes.
- Filiaciones
- Credenciales tipo S.E.P.
- Registro de Afiliación al ISSSTE.
- Seguro Institucional (Aseguradora Hidalgo).
- Trámite de Compatibilidades.
- Hojas Únicas de Servicio
- Constancias de Servicio.
- Certificación de Cartas Poder.
- Certificación de Solicitudes de Préstamos.
- Trámite de Estímulos al Personal Docente y de Apoyo y Asistencia a la Educación.

### **Registros de expedientes.**

El Departamento de Registros y Control es el área responsable del uso, manejo, control, integración y actualización de la información de los archivos de personal de su adscripción.

Es facultad de la Dirección de Servicios Administrativos, Departamento de Registros y Control, establecer las normas y mecanismos a que se sujetarán las áreas encargadas del Registro y Control de Expedientes.

La información que obra en los expedientes sólo se proporcionará a los interesados y a las áreas autorizadas para ello, siempre y cuando se apeguen a los procedimientos para la consulta de los mismos.

Según la normatividad existente, queda estrictamente prohibido extraer, destruir o alterar la información contenida en los expedientes.

El personal encargado del manejo, control y custodia de los expedientes, será el responsable de la pérdida, deterioro parcial o total de los mismos, siempre y cuando no sean por efectos naturales.

La documentación mínima que deberá contener un expediente personal, desde el inicio de la relación laboral del trabajador con la dependencia será la siguiente:

- ⇒ Solicitud de Empleo
- ⇒ Acta de Nacimiento
- ⇒ Filiación
- ⇒ Cartilla del Servicio Militar (liberada) en el caso de los hombres.
- ⇒ Certificado Médico

⇒ Comprobante de Estudios

⇒ En caso de tratarse de una persona extranjera, deberá presentar copia certificada de la autorización expedida por la Secretaría de Gobernación.

⇒ Nombramientos (Formatos Únicos, etc.)

La documentación integrada se ordenará en forma cronológica, de acuerdo a la fecha de su incorporación y se numerará conforme al orden que le corresponda.

La clasificación de los expedientes se lleva a cabo de manera numérica para su archivo y alfanumérica para la localización de los mismos.

El archivo de expedientes personales los tenemos organizados en dos secciones fundamentales.

⇒ Sección de archivo activo, integrados por los expedientes del personal en servicio.

⇒ Sección de archivo pasivo, integrado por los expedientes del personal que haya causado baja definitiva del servicio por cualquier motivo; en este caso conservamos los expedientes por un máximo de cinco años como establece la normatividad.

Los expedientes personales siempre deberán estar en la dependencia, donde el interesado se encuentre adscrito, es decir, si el trabajador labora en este estado su expediente deberá estar registrado en Yucatán.

### **Registro Federal de Contribuyentes. (R.F.C.).**

El registro federal de contribuyentes es la inscripción del personal obligado al pago de Impuesto Sobre la Renta, ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

El registro federal de contribuyentes está integrado por 13 posiciones:

- ⇒ 4 posiciones son de tipo alfabético, que identifica los apellidos y el nombre del trabajador.
- ⇒ 6 posiciones son de tipo numérico distribuido en el siguiente orden:
  - ⇒ 2 posiciones para el año de nacimiento.
  - ⇒ 2 posiciones para el mes de nacimiento.
  - ⇒ 2 posiciones para el día de nacimiento.
- ⇒ 2 posiciones para identificar la clave diferenciadora de la homonimia.
- ⇒ 1 posición para definir el dígito verificador.

### **Filiación:**

Es el documento que identifica al trabajador al Servicio del Estado por sus datos personales, características físicas, huellas digitales, fotografía y firma a través del cual se lleva un registro ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

La filiación deberá ejecutarse antes de la designación del trabajador en la categoría o puesto que vaya a ocupar.

Deberá incorporarse al formato de filiación el R.F.C. en sus trece posiciones.

Para llevar a cabo el trámite de filiación, es indispensable que el trabajador presente la documentación siguiente:

- ⇒ Oficio de solicitud de filiación, expedido por la unidad donde vaya a trabajar.
- ⇒ Cartilla del Servicio militar debidamente liberada, tratándose de varones.
- ⇒ Copia certificada del acta de nacimiento.
- ⇒ Fotografías recientes para filiación.

En caso de personal extranjero, permiso de la Secretaría de Gobernación o bien original y copia del certificado de nacionalidad mexicana expedido por la Secretaría de Relaciones Exteriores.

### **Credencial de Identificación Tipo S.E.P.**

Es el documento que se expide al personal de la Secretaría de Educación una vez autorizado el nombramiento respectivo, para acreditarlo como trabajador de la misma.

Para la expedición de este documento, el interesado deberá presentar la siguiente documentación:

- ⇒ Llenar solicitud.
- ⇒ Una fotografía tamaño infantil de frente.
- ⇒ Copia fotostática del talón de cheque.

### **Inscripción al ISSSTE**

El ISSSTE otorga a los trabajadores un formato de afiliación que los identifique para tener acceso a los seguros y prestaciones que otorga esta institución.

La Secretaría de Educación es la encargada de llenar el formato de inscripción, mismo que el interesado hará llegar hasta las oficinas del ISSSTE donde se emitirá una tarjeta de identificación.

### **Seguro Institucional (Aseguradora Hidalgo).**

El Seguro Institucional es la prestación de seguridad social, cuyo fin es proporcionar estabilidad y amparo económico a los beneficiarios de los trabajadores que causen baja por fallecimiento, sobre la base de los términos establecidos en el acuerdo presidencial respectivo vigente.

Este seguro se otorga de acuerdo al monto establecido y en este caso corresponden al trabajador 40 meses de sueldo base.

### **Trámite de Compatibilidades.**

La compatibilidad es el documento en el que consta la autorización emitida por los servidores públicos facultados en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, a favor de los trabajadores o profesionales, para el desempeño de dos o más empleos.

En caso de que un aspirante se encuentre laborando en otra entidad deberá solicitar a dicha dependencia la certificación de los datos relativos al empleo que desempeña en esa y presentarla en la nueva dependencia donde se le asignará el nuevo empleo, este deberá ser compatible en horario, distancia geográfica, etc.

### **Hoja Única de Servicios.**

Es el documento por medio del cual se proporciona información sobre la historia laboral del trabajador en la Secretaría de Educación y será el único medio donde se proporcionará la información laboral de los servidores públicos, por lo que no podrá ser sustituida por ningún otro documento.

La hoja única de servicios, se expedirá para los siguientes trámites:

- ⇒ Pensiones.
- ⇒ Jubilaciones.
- ⇒ Retiro por edad y tiempo de servicios.
- ⇒ Cesantía por edad avanzada.
- ⇒ Invalidez.
- ⇒ Recuperación del fondo de pensiones.
- ⇒ Recuperación del fondo del FOVISSSTE.
- ⇒ Riesgos de trabajo.

**Pensión por muerte del trabajador.**

- ⇒ Viudez
- ⇒ Orfandad
- ⇒ Concubinato
- ⇒ Ascendencia

**Indemnización global.**

- ⇒ Por baja del trabajador.
- ⇒ Por defunción.

**Para comprobar antigüedad en el Gobierno Federal.**

La información que contiene la hoja única de servicios se debe obtener directamente del expediente del trabajador o de sus talones de cheques.

### **Constancias de Servicios.**

Es el documento que tiene como finalidad certificar el (los) nombramiento (s), percepción vigente y antigüedad del personal en el servicio.

Las constancias de servicios se expiden a petición del interesado para realizar trámites administrativos.

### **Certificaciones de Cartas Poder.**

Es el trámite que se realiza a petición del trabajador para otorgar a otra persona poder amplio y suficiente para efectuar diversos trámites, en su nombre y representación ante esta dependencia.

La carta poder deberá contener el nombre completo, R.F.C., datos laborales, domicilio particular de los que intervienen en ella, así como la descripción detallada del trámite que se debe realizar, anexando documentos comprobatorios, como incapacidades del ISSSTE o comisiones.

### **Certificación de solicitudes de préstamos al ISSSTE.**

Es el trámite que se realiza a petición del trabajador, para comprobar ante el ISSSTE la categoría, el puesto, las remuneraciones que devenga mensualmente en la Secretaría de Educación y la antigüedad en el servicio.

Para realizar el trámite de certificación, es importante que el trabajador tenga una antigüedad mínima de un año en servicio activo dentro del Gobierno Federal además de presentar los siguientes documentos:

- Solicitud de préstamo.
- Credencial actualizada.
- Copia del último talón de cobro.

#### **Premios, estímulos y recompensas por concepto de antigüedad.**

La Secretaría de Educación otorga premios, estímulos y recompensas por concepto de antigüedad, al personal docente con 30, 40 o más años de servicio y al personal de apoyo y asistencia a la educación con 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 y 50 años de servicio respectivamente.

El premio "Maestro Altamirano", se instituyó por decreto presidencial, el 16 de Marzo de 1940 y consiste en medalla de oro, diploma de reconocimiento y numerario y se le otorga a

los maestros que cumplan 40 años o más de servicio en escuelas federales, estatales o particulares incorporadas a cualquiera de los dos sistemas.

Los estímulos y recompensas para el personal de apoyo y asistencia a la educación consiste en diploma de reconocimiento y numerario, otorgándose por 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45 y 50 años de servicio en la Secretaría de Educación.

### **Coordinación.**

Debido a la magnitud del servicio que se presta en este departamento, la coordinación se da con todas y cada una de las Direcciones, Subdirecciones y Departamentos que integran el Organigrama de la Secretaría de Educación, por ejemplo:

- ❖ Dirección de Educación Primaria, con ésta, la relación que existe es la de elaborar filiaciones, consultas de plazas, fechas de ingreso, constancias de servicio, credenciales, compatibilidades, etc.
- ❖ En la Dirección de Educación Secundaria, las relaciones son de carácter administrativo como con la anterior, se elaboran filiaciones del personal de nuevo ingreso, constancias, compatibilidades, registros de inscripción al ISSSTE, credenciales tipo SEP, etc.
- ❖ Con las demás Direcciones y Subdirecciones, así como Jefaturas de departamento, se lleva a cabo el mismo procedimiento con excepción de la Dirección de Servicios Administrativos.

- ❖ Con la Dirección de Planeación, las relaciones son únicamente de carácter estadístico, y con la Dirección de Servicios Administrativos, son de carácter económico.

### **Presupuesto.**

Con relación al presupuesto que se maneja en este Departamento consiste únicamente en activo fijo y en la solicitud de material; no manejamos presupuesto económico, debido a la prestación que se otorga.

## **CAPITULO II**

### **DIAGNÓSTICO DEL DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y CONTROL DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATÁN.**

#### **A. Diagnóstico del Gestor y su Actuación en el Departamento de Registros y Control.**

Cuando tomé posesión de esta área de Registros y Control, me encontré con un grupo de personas monólogas en el quehacer cotidiano, dando como resultado un servicio pésimo y negativo; ya que noté que cuando un elemento faltaba los demás no querían hacer la función que éste desempeñaba, quizá por flojera o porque desconocían el trabajo, lo anterior fue lo que generó que yo tomara las decisiones mencionadas anteriormente, dándonos resultados positivos en beneficio tanto de los elementos que ofrecemos el servicio como de los solicitantes.

Para conocer mejor la situación problemática del Departamento de Registros y Control decidí realizar entrevistas con el personal a mi cargo observando que no existe grupalidad en el trabajo porque para considerarlo como grupalidad, necesitamos una entidad social latamente organizada y orientada hacia la comunicación de una tarea común; componiéndose de un número de personas con flexibilidad de acuerdo a las necesidades del servicio y que estos

elementos dispongan de habilidades para manejar su proceso socio - afectivo en un clima de respeto y confianza, para que un equipo de trabajo sea eficaz, cada uno de sus miembros debe ser consciente de las motivaciones de los demás y desear que los otros integrantes se preocupen por lograr los objetivos del equipo.

### **B. Elección del Problema.**

La formación y actualización del servidor público la tomé en consideración como una problemática debido a que observo que el servicio que se presta a los usuarios es deficiente, teniendo como principal problema el exceso de personal adscrito a este departamento, la falta de capacitación en el área de los recursos humanos, la administración, etc., y el poco interés de los elementos para la realización de sus cometidos, estos son factores determinantes que perjudican el servicio, así también se me pasaba enumerar que las contrataciones se llevan a cabo basándose en recomendaciones y no se toma en cuenta el perfil y la experiencia.

Para efficientizar el servicio a los usuarios, es necesario establecer en el trabajador la concientización a través de reuniones periódicas, cursos de relaciones humanas, hacer equipos de trabajo, planear, hacer del servicio una labor dinámica, estimular moralmente al trabajador si no se puede en forma económica.

Con respecto a los cursos de capacitación deben ser accesibles a los trabajadores, es decir, que estos se lleven a cabo dentro del edificio donde se labora y en horas de trabajo,

porque la mayoría de los trabajadores son padres de familia o tienen algún problema que les imposibilita tomarlos fuera del horario normal.

Para llevar acabo el mejoramiento del servicio que se otorga en este Departamento de Registros y Control, es necesaria la formación y actualización, así como conocer al individuo dentro de su naturaleza, percepción, actitudes, personalidad, aprendizaje, etc., así también la conducta del grupo, su composición, posición, liderazgo, etc.

Dentro de mis funciones como coordinador de las actividades que se realizan en este Departamento de Registros y Control, considero que se debe contar con una buena estructura organizacional para que el servicio se pueda eficientar si no a un 100% si al 80 o 90%.

Según Kurt Lewin, dentro de sus investigaciones acerca del comportamiento del individuo en la sociedad, establece que éste se debe al campo dinámico actual y presente, es decir, al espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico.

### **C. Formulación del Problema.**

¿Cómo lograr la formación idónea del servidor público para lograr calidad en el servicio?

Según Amical Etzioni, para lograr la eficiencia, en primer lugar el coordinador o administrador debe dedicar su vida profesional a la búsqueda de estrategias y técnicas para realizar una buena planeación, coordinación y un control absoluto de la organización.

Según Frederik W. Taylor, estableció los aspectos de organización, con la especialización del trabajo, ámbito de control, pirámide de control y divisiones claras segmentadas, esto ha llegado a caracterizar lo que hoy en día conocemos como una buena organización formal y por ende, redundante en la eficiencia.

En general, considero que para lograr la eficiencia organizacional en el servidor público, hay que buscar alternativas, estrategias, técnicas, saber planear el trabajo, tener control absoluto y más que nada conocer tu trabajo y la tarea en la que te desenvuelvas, esto aunado a tu convicción de servicio.

#### **D. Propósito.**

- ❖ El propósito de este trabajo es el de crear conciencia de compromiso del servidor público con el fin de mejorar los servicios que se prestan a los usuarios.
- ❖ Mejorar las estrategias, alternativas, técnicas, la planeación del trabajo, con el fin de lograr un impacto positivo y mejores resultados.
- ❖ Elevar la calidad de los servidores públicos, a partir del cambio en la conducta de la administración, es decir, lograr que los individuos mejoren su calidad humana y se sientan partícipes de los problemas que presentan los usuarios.

- ❖ Llevar a cabo periódicamente evaluaciones para conocer en donde debemos aplicar mejor atención y poder corregir las fallas, esto dará como resultado el impulso a la administración pública.
- ❖ Diseñar cursos, talleres que lleven a cabo la formación y capacitación de los integrantes del Departamento de Registros y Control.

Cada uno de ellos debe trabajar en unión con los demás con el fin de establecer soluciones en beneficio de los usuarios del servicio.

Las características de un equipo de trabajo consisten en:

- Misión clara.
- Objetivos comunes.
- Tareas aceptables.

Un equipo de trabajo dedica más tiempo en clasificar su misión y sus metas comunes con el fin de que el servicio que se presta sea eficiente.

En este Departamento de registros y Control hemos establecido un sistema de actividades mensuales, es decir, cada mes se lleva a cabo la rotación del personal, desde luego existen ciertas inconformidades debido a la forma de trabajar de cada uno, de esta manera se ha evitado un cáncer en el personal para la realización de sus tareas.

Respecto a la formación y actualización de los elementos que integran el departamento, nunca se ha tenido el cuidado de llevar a cabo una contratación del personal sobre la base de perfiles, experiencias, habilidades, etc., todo lo contrario, entran personas recomendadas, las cuales son inexpertas y desconocen mucho de las actividades, este hecho perjudica al servicio; primero porque se da una mala atención y segundo porque quita mucho tiempo capacitarlos.

Como se mencionó con anterioridad con relación a las funciones del Secretario de Educación y de los Directores de Área, también en este Departamento se delegan responsabilidades de ejecución, con la supervisión, control, división de las actividades de cada uno de los integrantes.

Lo anterior genera mayor compromiso de trabajo al sentir y manejar el proceso de gestión.

#### **E. Delimitación del Problema.**

Por lo anterior, el problema a resolver se delimita de la siguiente manera:

Transformar el servicio administrativo del Departamento de Registros y Control de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán (S.E.G.E.Y.) a partir de la implantación de un proceso de gestión estratégica, buscando la formación y actualización del personal adscrito a mi área.

#### **F. La Propuesta de Trabajo.**

Para lograr la efficientización de la naturaleza del Servidor Público hacia el usuario es necesario establecer en él la concientización a través de reuniones periódicas, ejemplificando

situaciones de carácter de servicio, es decir, que uno pase al lado del que lo solicita y que se vean en la misma situación.

Otros de los puntos importantes para la concientización del personal que presta servicio al público es capacitarlo adecuadamente con cursos de Relaciones Humanas, autoestima y otros recursos afines a dicho proceso.

¿Qué logramos con esto?

- ❖ Mejorar las relaciones entre los seres a través del conocimiento y la comprensión.
- ❖ Hacer más fácil y eficaz la comunicación interpersonal.
- ❖ Eliminar motivos de fricción.
- ❖ Buscar la armonía Individual y Social.

¿Qué nos señalan los diversos cursos de relaciones humanas?

- ❖ Saber por qué uno obra como lo hace.
- ❖ Entender mucho sobre actos propios que hasta entonces parecían ajenos a las personas.
- ❖ Comprender mejor la conducta de los demás.
- ❖ Controlar más nuestros impulsos.

El objetivo principal de este trabajo es el de crear conciencia de compromiso del servidor público con el fin de mejorar el servicio que se presta al usuario.

Así también nos sirven para:

- ❖ Mejorar las estrategias, alternativas, técnicas, la planeación del trabajo a fin de lograr un impacto positivo y mejores resultados.
- ❖ Lograr que los individuos mejoren su calidad humana y se sientan participantes de los problemas que presentan los usuarios.
- ❖ Llevar a cabo periódicamente evaluaciones y hacer el seguimiento para conocer en dónde debemos aplicar mejor la atención y así poder corregir las faltas, esto nos dará como resultado el impulso a la Administración Pública.
- ❖ Este seguimiento se podrá llevar a cabo por medio de un Diario de Campo, Registros y Observaciones.

El proyecto lo elegí porque dentro de la experiencia en el contexto donde desempeño las actividades administrativas cotidianas detecté que es necesario llevar a cabo la Formación y Actualización del servidor público, esto con el fin fundamental de la transformación estratégica del orden y de las prácticas institucionales habituales y tradicionales que deterioran la calidad del servicio que ofrece el Departamento de Registros y Control.

Este proyecto de gestión administrativa nos lleva a construir estrategias de trabajo para reevaluar la problemática planteada.

## **CAPITULO III**

### **PLANTEAMIENTO DE UN NUEVO PROCESO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

#### **A.- Antecedentes de la Administración.**

Uno de los problemas básicos de la práctica administrativa es la eficiencia, y para lograrla se debe partir de una buena organización, la cual se obtendrá al dividir el trabajo en forma racional.

Eficiencia.- Significa la correcta utilización de los recursos disponibles.

La división del trabajo es la base de la organización y por lo tanto queda claro que ésta es en última instancia el problema principal de la práctica administrativa.

Según Marx y Engels establecen que las formas de propiedad existentes en la historia humana (la tribal, esclavista, estatal o asiática, feudal, capitalista o socialista) llevan aparejadas otras tantas formas de división del trabajo.

Al hablar de las divisiones de trabajo, estas se dividen en dos:

- ❖ La primera gran división del trabajo.
- ❖ La segunda gran división del trabajo.

La primera se da entre la agricultura y la ganadería; la segunda consistió en la separación de los oficios.

En estas dos etapas de la división del trabajo no podemos hablar de administración porque la unidad económica fundamental es la familia; el fenómeno administrativo en sus distintas modalidades, sólo puede surgir ahí donde el estado y la fábrica son las organizaciones económicas fundamentales.

### **B. Teoría de las Relaciones Humanas.**

Para el autor Idalberto Chiovenato los principales orígenes de la teoría de las relaciones humanas son los siguientes:

- ❖ Las necesidades de humanizar y democratizar la administración.
- ❖ El desarrollo de las llamadas ciencias humanas.
- ❖ Las ideas de la Filosofía Pragmática de John Dewey y de la Psicología Dinámica de Kurt Lewin.
- ❖ Las conclusiones de la experiencia de Hawthorne.

## **Las Relaciones Humanas.**

Son las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos. Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada que influye en el comportamiento y actitudes de los otros con quienes mantiene contacto.

Las ciencias interrelacionadas con la conducta del individuo son la Psicología y Antropología.

**Psicología.-** Es la que estudia la conducta humana, entre los que podemos decir están los aspectos biológicos y fisiológicos de la conducta.

**Antropología.-** Estudia la conducta organizacional.

Con la llegada de esta teoría, ahora hablamos un nuevo lenguaje dentro de la administración, se habla ahora de motivación, liderazgo, comunicación, organización informal, dinámica de grupo, etc.

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana principalmente en las empresas y en cada uno de los departamentos, un buen líder necesita conocer la motivación humana y saber conducir a las personas.

La dinámica de grupo es uno de los temas de la Teoría de las Relaciones Humanas; su fundador es Kurt Lewin.

Definimos como dinámica de grupo la suma de interés de los componentes del grupo y puede ser activada a través de estímulos y motivaciones, en el sentido de mayor armonía y aumento de vinculaciones.

Respecto a la teoría de las relaciones humanas, este enfoque permite conocer y valorar la importancia que la motivación, el conflicto, la comunicación y el liderazgo tiene para el desarrollo de una organización; así como reconocer, que distribuir mejor el tiempo, organizar mejor las actividades, recursos y espacios no son suficiente, si no se cuenta con el compromiso y disposición de los miembros del colectivo. Tomar en consideración que el factor humano es de vital importancia para impulsar cambios oportunos que mejoren el servicio.

Con la teoría de las relaciones humanas se pasó a estudiar la influencia de la motivación en el comportamiento de las personas.

Kurt Lewin en 1935 elaboró la teoría de campo, para explicar la motivación, ésta se basa en dos suposiciones fundamentales:

- El compromiso humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.
- Estos hechos tienen carácter de un campo dinámico en el cual cada parte depende de una interacción con las otras partes. El campo dinámico es el espacio de vida que contiene la persona y su ambiente psicológico.

El ambiente psicológico es el percibido como tal e interpretado por la persona, relacionado con las actuales necesidades del individuo.

Los objetos, personas o situaciones pueden adquirir valencia positiva cuando pueden o prometen satisfacer las necesidades presentes en el individuo o valencia negativa cuando pueden o prometen ocasionar algún perjuicio. Cuando se encuentra un objeto posible, éste adquiere una valencia positiva, despertando un vector para dirigir movimientos o atracción hacia el objeto. Si surge una barrera, ocurre la frustración por no alcanzar el objeto deseado, lo cual provoca tensión y provoca un comportamiento desorientado.

La comprensión de la motivación del comportamiento exige el conocimiento de las necesidades humanas, el hombre pasa a lo largo de su vida por niveles o estadios de motivación los cuales son:

- ❖ Las necesidades Fisiológicas llamadas también vitales o vegetativas, relacionadas con la supervivencia del individuo. Son innatas e instintivas, exigen satisfacciones periódicas y cíclicas como son la alimentación, el sueño, el sexo, etc.
- ❖ Las necesidades Psicológicas son aprendidas y adquiridas en el transcurso de la vida y representan un patrón más elevado y complejo de necesidades, éstas rara vez son satisfechas a plenitud, entre las necesidades Psicológicas están:
  - La necesidad de seguridad íntima que conduce a una búsqueda incesante de ajuste y tranquilidad personal en dirección a una situación segura para el individuo.
  - La necesidad de participación que es la necesidad de hacer parte, de tener contacto humano, de participar conjuntamente con otras personas de alguna cosa o iniciativa

que llevan al hombre a vivir en grupo y socializarse. Existe la simpatía que cohesionan socialmente y la antipatía que lleva a la dispersión social.

- La necesidad de autoconfianza es la que restaura la autoevaluación de cada individuo, es la manera de cómo se ve y se evalúa, implica el autorespeto y la consideración que se tiene de uno mismo.
- La necesidad de afecto es la de dar y recibir amor y cariño.
- La necesidad de autorelación es la síntesis de las demás necesidades. Es el impulso de cada uno para realizar su propio potencial, de estar en continuo desarrollo en el sentido más elevado del término.

El ciclo motivacional puede explicarse así: el organismo humano permanece en equilibrio psicológico hasta que un estímulo rompe o cree una necesidad, la cual provoca un estado de tensión, que conduce a un comportamiento o acción capaz de alcanzar alguna forma de satisfacción de aquella necesidad, recobrándose el equilibrio normal.

Cuando esta satisfacción no es obtenida por algún obstáculo o barrera se presenta la frustración que es la tensión acumulada en el organismo que lo mantiene en desequilibrio. Se presenta la compensación o transferencia cuando el individuo intenta satisfacer alguna necesidad imposible de ser satisfecha complementaria o sustituida, con el objeto de reducir o evitar la frustración.

La frustración puede llevar a ciertas reacciones como la desorganización del comportamiento, presentando una conducta ilógica y sin explicación aparente, la agresividad

ya sea verbal, física, simbólica, etc., emocionales como la ansiedad, adicción, nerviosismo, insomnio, etc., alienación, apatía, desinterés por el alcance de los objetivos frustrados como forma o mecanismos inconscientes de defensa del ego.

La moral es una consecuencia del estado motivacional, una actitud mental provocada por la satisfacción o no satisfacción de las necesidades del individuo. En la medida que se obtengan satisfacciones por la organización, se presentará la elevación de la misma.

La moral elevada es acompañada de una actitud de interés, identificación, fácil aceptación, entusiasmo, etc.

La moral baja es acompañada por el desinterés, negación, rechazo, pesimismo y apatía en el trabajo generalmente trae problemas de supervisión y de disciplina. Así la moral es consecuencia del grado de satisfacción de las necesidades individuales.

El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación y dirigida a través del proceso de comunicación de uno o diversos objetivos específicos, es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales.

El liderazgo debe ser considerado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social y no por las características individuales.

El comportamiento de liderazgo debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos y satisfacer sus necesidades. Las teorías del liderazgo pueden ser clasificadas en tres grandes grupos.

### **C. Teoría de los Rasgos de Personalidad.**

Líder es aquel que posee algunos rasgos específicos, que lo distinguen entre los demás; los más comúnmente mencionados son:

- ❖ Rasgos Físicos: Energía, apariencia y peso.
- ❖ Rasgos Intelectuales: Adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y autoconfianza.
- ❖ Rasgos Sociales: Cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- ❖ Rasgos relacionados con la tarea: Impulso de realización, persistencia e iniciativa.

En conclusión, según esta teoría un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y decisivo para tener mejor condición para dirigir al éxito.

Esta teoría manifiesta algunas deficiencias entre las que se encuentran:

- ❖ La de no ponderar la importancia relativa a cada característica, ya que unas son más importantes que otras.

- ❖ Ignorar la influencia y la reacción de los subordinados en los resultados de liderazgo.
- ❖ No hacen distinción entre los rasgos válidos en cuanto al alcance de los diferentes objetivos.
- ❖ Ignoran completamente la situación en que el liderazgo es efectivo.
- ❖ Dentro de su enfoque simplista considera que un individuo es siempre líder durante todo el tiempo y ante cualquier situación, lo cual es irreal.

#### **D. Teoría sobre Estilos de Liderazgo.**

Estudian el liderazgo en términos de estilos de comportamiento del líder en relación con sus subordinados, se refiere a lo que el líder hace, esto es su comportamiento para efectuar liderazgo.

La teoría principal que busca explicar el liderazgo a través de estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de la personalidad, es la que se basa en tres estilos de liderazgo: Autocrático, Liberal y Democrático.

En el liderazgo Autocrático el trabajo solamente se desarrolla con la presencia física del líder, en su ausencia las actividades paran y los grupos expanden sus sentimientos reprimidos, llegando a la disciplina y agresividad. Este líder se caracteriza por la producción y resultados y una mínima preocupación por la gente.

En el liderazgo Liberal las tareas se realizan al azar, con muchas oscilaciones, perdiéndose mucho tiempo en discusiones de motivos personales relacionadas con el trabajo, existe el fuerte individualismo agresivo y poco respeto con relación al líder.

En el liderazgo Democrático se establecen más grupos de amistad y de relaciones cordiales, las comunicaciones entre el líder y los subordinados se desarrollan espontáneamente, son francas y cordiales. Se crea un sentido de responsabilidad y compromiso personal además de una fuerte integración grupal, con grandes satisfacciones, a este líder se le llama el "Hombre Organización".

En la realidad el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo a la situación, con las personas y con la tarea a ser ejecutada o llevada adelante.

### **E. Teorías Situacionales del Liderazgo.**

Son las teorías en las cuales se busca explicar el liderazgo dentro de un contexto más amplio, parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido para toda y cualquier situación.

Así el verdadero líder es aquel que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas bajo condiciones extremadamente variadas, los ingredientes importantes son: el líder, el grupo y la situación. La situación asume la mayor importancia en la determinación de quien será el líder y lo que deberá desempeñar.

La comunicación es una actividad administrativa que tiene dos propósitos principales:

- Proporcionar información y comprensión necesaria para que las personas se puedan conducir en sus tareas.

- Proporcionar las actividades necesarias que promuevan la motivación, cooperación y satisfacción del cargo.

Estos dos en conjunto, promueven un ambiente que conduce a un espíritu de equipo y a un mejor desempeño en las tareas. No existe una manera específica de comunicar ya que esta dependerá de los datos e información dentro de una inmensa variedad de propósitos. Las cadenas o redes de comunicación dentro de un grupo pueden ser tres:

**La rueda.-** Esta se da de manera más rápida, con buena exactitud, con énfasis en el líder muy pronunciada, con una pobre moral y una lenta flexibilidad para el cambio en el cargo.

**La cadena.-** Es rápida, con buena exactitud, el énfasis en el líder es muy marcada, con una moral pobre y la flexibilidad para el cambio en el cargo es lenta.

**El círculo.-** Tiene una influencia lenta, su exactitud es pobre, no hay ningún énfasis en el líder, la moral es muy buena y la flexibilidad para el cambio en el cargo es muy rápida.

La manera más eficaz de comunicar mensajes depende, como se dijo anteriormente, en el liderazgo y este a su vez depende de los factores situacionales.

Lo que caracteriza al grupo humano es el hecho de que sus miembros tengan un objetivo común, contar con una estructura, una organización dinámica y una cohesión interna, que pueden ser activadas a través de estímulos y motivaciones en el sentido de mayor armonía y aumento de relacionamiento. Cabe al administrador, en todos los niveles de supervisión, aprender a influenciar y orientar, el sentido de las relaciones y propiciar un ambiente positivo y favorable para que estas se consoliden y la empresa pueda realizar sus funciones principales.

Todas las teorías están enfocadas a una mejor interrelación personal con el fin de que en la administración exista la motivación, comunicación, organización, dinámica de grupo; llevando al líder a conocer la situación real del personal.

La teoría de las relaciones humanas es la más enfocada a la situación laboral del Departamento de Registros y Control de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán, debido a la problemática que existía con el personal, se procedió a manejar dinámicas de grupo, reuniones periódicas, etc., llegando a la conclusión de establecer cursos diversos de Relaciones Humanas, autoestima, atención y trato al público, etc.

## CAPITULO IV

### ELABORACIÓN DE LA ALTERNATIVA DE INTERVENCIÓN.

#### A. La Planeación Estratégica como Fundamento de mi Proyecto.

Tradicionalmente se ha considerado a la Planeación Estratégica como la segunda fase del proceso administrativo y convierte en fijar el curso concreto de las acciones que han de seguirse, establece los principios para orientar las actividades y determinar los recursos materiales y humanos que se emplearán.

Algunos de los principios más importantes que caracterizan una planeación efectiva son: Precisión, Flexibilidad y Unidad.

- **Precisión.**- En este concepto los planes deben ser afirmaciones precisas que están destinadas a regular acciones concretas.

- **Flexibilidad.**- Todo plan funcional debe prever los cambios posibles, fijando máximo y mínimo tolerables y previniendo alternativas en caso de presentarse crisis o conflictos.

- **Unidad.-** Los planes y programas parciales, derivados de un plan maestro deben guardar armonía entre sí, evitando las contradicciones.

Al planear es importante la formulación de políticas o criterios generales, que sirvan para emitir, suplir e interpretar las normas. Ellas son el elemento indispensable para poder delegar autoridad.

Con una planeación estratégica adecuada formulamos y definimos procedimientos o seccionamientos de cada acto administrativo, con ello se pretende eliminar, combinar, alterar el orden, mejorar y ejecutar acciones cuidando de evitar las duplicidades innecesarias.

La planeación es un ejercicio que implica ensayo y error, de las cuales se obtienen válidas experiencias (éxito, fracaso, retroceso) para poder planear de nuevo más adecuadamente y avanzar hacia las metas que nos hemos propuesto alcanzar. Es un proceso que vuelve a iniciarse una y otra vez pero en niveles superiores de comprensión y acercamiento a los hechos.

Cada hora que se ocupe en una planeación efectiva ahorrará de tres a cuatro en la fase de ejecución, produciéndose además, dentro de la calidad como un arte de ejercitar el sentido común.

## **La Planeación Estratégica Formal.**

La definimos considerando 4 puntos de vista diferentes. Cada uno de los cuales es necesario para entenderla:

### **El Porvenir de las Decisiones actuales.**

**Primero.-** La planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencia de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. Si a este no le agrada la perspectiva futura, la decisión puede cambiarse fácilmente. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, éstas se convierten en la base para tomar decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

### **Proceso.**

**Segundo.-** La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzo debe realizarse,

quien lo llevará a cabo y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

### **Filosofía.**

**Tercero.-** La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y en una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procedimientos, estructuras o técnicas prescritas. Para lograr mejores resultados los directores y el personal de una organización deben creer en el valor de la planeación estratégica y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice: "El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es"<sup>(1)</sup>.

### **Estructura.**

**Cuarto.-** Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuesto a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la empresa. Estas cuatro características fundamentales servirán como base para el desarrollo de las definiciones conceptuales y operativas, descritas en el presente trabajo.

---

(1)Steiner, George A.- ¿Qué es la Planeación Estratégica?. En Antología Básica.- Planeación Estratégica. P.p. 160, 161.

### **Planeación de la misión en Empresas Públicas.**

La planeación de la misión corporativa de una empresa pública representa; sin duda, el capítulo más complejo de la planeación estratégica. La misión requiere proporcionalmente de más tiempo que las demás etapas del proceso de planeación; especialmente cuando una empresa pública la formula por primera vez. La mayoría de los autores casi no se ocupan de la misión, en algunos casos ni siquiera la mencionan.

Para una empresa la misión significa el objetivo más elevado. Todos los demás objetivos y etapas, hasta un paso de un proyecto, se basan en este último objetivo. No hay propósitos, fines y objetivos más allá de la misión. Por ello, la misión se puede calificar como la finalidad o el propósito que persigue una organización. Con esto, se hace incapié en los puntos críticos inmanentes a la planeación de la misión. Si no existe una misión clara, la planeación carece del eje alrededor del cual giran las estrategias, las tácticas, los proyectos, etc., ni siquiera se puede hablar en estos casos de un sistema de planeación, dado que se omite el punto de partida del mismo.

### **Importancia de la Planeación de la Misión.**

Es sumamente difícil convencer a los líderes, tanto de empresas públicas como privadas, de definir la misión de su organización. Esto radica en un malentendido fundamental y a veces en una especie de confianza excesiva. Peter Drucker señala que la misión, aunque parezca ser obvia, en realidad nunca lo es. La mala organización, las

ganancias insatisfactorias, la baja producción, la estructura inadecuada y finalmente la desaparición de empresas originalmente sanas se debe frecuentemente a deficiencias en la planeación de la misión.

Al intentar establecer la planeación estratégica en una empresa pública, se tiene que empezar con una clara definición de la misión. En el sector público existe un número grande de influyentes como burócratas de alto rango, exponentes de política pública, sindicatos, grupos de presión, electores y los mismos directivos ejercen todo tipo de influencia sobre la formulación de la misión.

La misión de una empresa pública es entonces frecuentemente la respuesta al cómo puede una organización determinada contribuir, de manera efectiva, a la meta de interés público.

### **¿Quién se encarga de la Planeación Estratégica?.**

Una serie de autores considera a la Planeación Estratégica como una responsabilidad primordial de los ejecutivos de nivel más elevado. Esto, sin duda, sugiere la idea de que la Planeación se realiza exclusivamente en el nivel administrativo más alto, mientras que otros niveles jerárquicos, sobre todo los niveles operativos, se excluyen. Más aún, uno tiene que pensar que estos ejecutivos planean en forma conjunta o como un equipo. Otros autores sugieren asesores y consultores externos, mientras que todavía el último grupo asigna la responsabilidad de la Planeación a todos los miembros de una organización.

Al analizar estos enfoques, uno puede concluir que la diversidad comentada no es más que otro indicio de la falta de definición que por lo general caracteriza la bibliografía que versa sobre la Planeación Estratégica. Es cierto que tal interpretación es en parte correcta, pero carece de una explicación básica. La asignación unilateral de la responsabilidad de la Planeación a una alta gerencia, un comité o un nivel jerárquico, habla más bien de un malentendido básico de la naturaleza y finalidades de la Planeación Estratégica.

La Planeación no deberá mal interpretarse como una técnica. No puede haber un área funcional de planeación cuyos miembros se consideren encargados de la misma. Sobre todo durante la última década en los Estados Unidos, la Planeación estratégica fue considerada un área funcional nueva y con ella anticipó su propio fracaso. Además, aislar la Planeación en un área funcional separada conduce a la conclusión errónea de que algunos planean mientras otros llevan a cabo lo planeado. La Planeación deberá caracterizar un modo de pensar y, al menos, desde el punto de vista de sus elementos filosóficos, es más bien un asunto del estilo de liderazgo y, finalmente de la cultura organizacional de una compañía.

Lo anterior esclarece que uno no puede conferir la responsabilidad de establecer y ejecutar los planes a individuos, áreas funcionales o niveles jerárquicos. La responsabilidad final corresponde a las personas que integran la compañía, siempre y cuando se encuentren vinculadas de alguna manera al progreso y mejoramiento de su propia área de trabajo. Así, la responsabilidad de la planeación recae sobre cada miembro de la Dependencia o, expresado en términos abstractos, sobre la Dependencia como en todo.

La planeación, la ejecución y el control son funciones que, en la inmensa mayoría de los casos, se encuentran combinadas en una sola persona o en una unidad de planeación dada<sup>(2)</sup>. Quienes planean tendrán que ejecutar y llevar el control; si una empresa pública no reconoce la combinación de estas tres funciones en una persona o en una unidad de planeación, no puede esperar que las unidades operativas se identifiquen con los planes, esto es, con sus tareas.

En este tipo de organización el grado de motivación por lo general es muy bajo. Una separación funcional de la Planeación, la ejecución y el control en órganos diferentes e independientes normalmente es un signo de inmadurez organizacional profundamente arraigada.

Por otro lado, algunas personas o unidades de planeación obviamente se dedican más intensamente a la planeación que otras. Luego hay unidades que por la naturaleza de su trabajo se consagran a labores de control, mientras que otras son primordialmente operativas.

De lo anterior se puede deducir que a superior jerarquía de persona o unidad, mayor será su participación en la planeación y, en contraste, se reducirá su participación directa en cuanto a ejecución operativa. A niveles jerárquicos inferiores predominarán operación y ejecución, pero por supuesto no se puede hablar de una ausencia de planeación.

(2)Planeación Estratégica de Empresas Públicas.- Cap. 10.- "¿Quién se encarga de la planeación Estratégica?".- p.p. 153.

Una explicación para la disminución de la intensidad de planeación al descender los niveles jerárquicos en el volumen creciente de directrices y políticas restrictivas desde un nivel superior. A medida en que se desciende en el nivel jerárquico, el número de limitaciones externas crece, reduciendo el grado de libertad de una unidad de planeación. Esto se hace aún más evidente en empresas públicas en países en desarrollo donde el gobierno considera a sus unidades como órganos ejecutivos de su política económica. Sin embargo, esta observación no nos conducirá a la pobre interpretación comentada de que la planeación se lleva a cabo "arriba" y la ejecución "abajo"<sup>(3)</sup>.

Por otro lado, es obvio que el contenido estratégico de las decisiones decrece conforme se desciende en los niveles jerárquicos. Los estratos bajos se concentran más en la planeación operativa. Esto muestra también que la planeación abarca cada una de las posiciones en una organización en todos los niveles con diferentes grados de intensidad. Si esto no sucediera así, uno no podría hablar de un sistema completo de planeación.

### **Unidades de Planeación.**

Se entiende por unidades de planeación los grupos cuyos miembros tienen una relación jerárquica directa, se encuentran incorporados en un área de responsabilidad (Jefatura de Departamento).

<sup>(3)</sup>Ibid. p. 154.

La idea de una unidad de planeación puede aplicarse para su área, y que son los responsables de los resultados. De esta manera se incrementa el potencial de argumentación para todos los participantes. Sin embargo, debe comprenderse que los objetivos, los resultados y la responsabilidad implícita no pueden recaer sobre un individuo, sino que debería atribuirse más bien al grupo como con todo.

### **Fases de la Planeación.**

La determinación de la planeación tiene que pasar a través de tres fases cronológicamente ordenadas:

Fase I: Plan Básico.

Fase II: Planes Detallados.

Fase III: Planes Definitivos.

Esta separación en tres etapas trata de garantizar una planeación más realista.

### **Fase I: Planeación "de arriba hacia abajo" (Plan Básico).**

El nivel de planeación más alto en la jerarquía, de manera ideal la alta gerencia o dirección obviamente, realiza el primer intento de definir la planeación básica para un cierto lapso de tiempo.

La unidad de planeación del nivel superior debe decidir sobre una estructura de planeación completa. Respecto a la misión, las estrategias, las tácticas, los proyectos y también los pasos. En otras palabras, el nivel más alto decidirá sobre una estructura de planeación completa para su área de responsabilidad. Si la formulación de las tácticas, por ejemplo, fuera delegada a niveles jerárquicos inferiores, la armonía de la planeación sin duda se alteraría. En consecuencia, la unidad carecería de elementos tácticos para apoyar sus propias estrategias.

En este plan se establece que los niveles superiores deberían invitar a los niveles inferiores a corregir los objetivos de los niveles superiores. Con ellos se enriquecerían también el potencial de alternativas y posibilidades.

En resumen, la planeación tentativa se transfiere desde un nivel elevado hacia el nivel inmediato inferior con el fin de hacerla más operativa. Cada persona funge como eslabón entre dos unidades de planeación. Los niveles más bajos no limitan sus actividades a criticar la planeación de la unidad inmediata superior. Cada nivel, o mejor dicho, cada unidad de planeación para su propia área de responsabilidad de acuerdo con la planeación del nivel inmediato superior.

De nuevo, en cada caso la estructura consiste en misión, estrategias, tácticas, proyectos y pasos. Aquí es posible apreciar dos efectos básicos ya que cada unidad posee su sistema de planeación independiente para su propia área de responsabilidad.

- Cada nivel especifica y corrige el contenido del nivel inmediato superior.

- En consecuencia, resulta una jerarquía de planeación en la cual el contenido del nivel más bajo puede considerarse como el detalle más específico respecto al contenido de planeación del nivel más elevado.

Teniendo en cuenta las limitaciones que se dan, podemos observar otra vez el mecanismo muy simple para interrelacionar y armonizar la planeación estratégica con la operativa.

### **Fase II: Planeación de "abajo hacia arriba" (Planes Detallados).**

Una vez que la planeación ha alcanzado el nivel más bajo deseado, la compañía posee planes detallados provisionales. Los objetivos de la corporación han sido divididos en sub objetivos por área, objetivos parciales y metas individuales.

En esta segunda etapa, los planes específicos y detallados se agregan y suman al nivel inmediato superior.

La suma de los planes individuales que resultan de las diferentes unidades de planeación debería ser equivalente, en cuanto a su carácter conceptual y su valor, al plan global de la misma unidad (suma vertical) de "abajo hacia arriba".

De la misma manera, la suma de los planes individuales de todo un nivel jerárquico debería ser equivalente al total de los planes individuales del nivel inmediato superior (suma horizontal).

De esta manera, la unidad de planeación más elevada representa el nivel más alto de adicción. El contenido de la planeación conceptual y cuantitativa, debería ser lógica, ser idéntica al total de todos los planes en todos los niveles jerárquicos inferiores. Así, el flujo de información desde "abajo hacia arriba" como resultado de la planeación tentativa desde "arriba hacia abajo" pretende especificar, criticar y corregir.

### **Especificar:**

Con base en el contenido de la planeación del nivel inmediato superior, los niveles inferiores dependientes, elaboran su propio contenido para sus propias áreas.

### **Criticar:**

Los niveles inferiores analizan el contenido en lo referente a conceptos y valores con el fin de ajustarlos.

**Corregir:**

Los niveles inferiores corrigen el contenido de acuerdo con sus propias opiniones y análisis. Los planes individuales pasan al nivel inmediato superior donde se agregan.

**Fase III: Planeación "de arriba hacia abajo". (Plan Definitivo).**

La agregación de los planes individuales explicada en la Fase II no representa el plan final todavía. La Fase II describe, por el momento, exclusivamente las ideas de las unidades de planeación subsecuentes con respecto al plan básico de la Fase I. Ahora, el nivel más elevado tiene la responsabilidad de comparar los resultados de la Fase II con las ideas originales del Plan Básico. Este nivel decidirá luego sobre la planeación final, la cual en cambio será obligatoria para el período de tiempo planeado. El mecanismo de las tres fases de la planeación puede dividirse de esta otra manera:

Fase I: ¿Qué nos gustaría lograr?.

Fase II: ¿Qué podemos lograr?

Fase III: ¿Qué tenemos que lograr?.

Después de que el nivel jerárquico más elevado ha determinado en contenido obligatorio de la planeación, las unidades redefinen su propia planeación en una forma similar a la Fase I. Sin embargo, ahora la planeación del nivel más elevado debe tomarse como estándar por las unidades subsecuentes.

## **B. El Plan Estratégico.**

En este trabajo se destaca la importancia de la "Organización dentro de la Administración", así como los factores que impiden que éste se lleve a cabo de manera eficaz y eficiente.

Esta investigación se pretende realizar con el colectivo que integra el Departamento de Registros y Control ubicado en la Calle 25 No. 101 A x 34 de la colonia García Ginerés de esta ciudad.

La presente propuesta no ha de considerarse un modelo rígido ni acabado. Pretende ser una serie de pautas metodológicas que pueden ser consideradas como conjunto o en alguno de sus momentos de aplicación, puede también cambiar parcialmente el orden de la secuencia propuesta, pues en la práctica no siempre es posible, ni necesariamente útil, seguir de manera inflexible el orden cronológico propuesto. En definitiva, estas pautas metodológicas, pueden ser mejoradas, ampliadas y superadas por la imaginación y conocimiento del grupo social con el que se pondrá en práctica (Planeación Estratégica).

### **1.- Propósito.**

En un trabajo de investigación, la fijación de objetivos es primordial, puesto que orienta las actividades que se van a realizar y al mismo tiempo hacen que el investigador tenga siempre presente, las metas que quiere alcanzar.

El propósito general del presente trabajo es: Mejorar la organización dentro de la Administración Pública. Y como propósitos particulares, mencionaremos los siguientes:

- Reconocer las carencias de la organización, así como las necesidades de mejorarlas.
  
- Analizar las causas y condiciones que propician la desorganización partiendo de la realidad contextual.
  
- Determinar la problemática, así como los recursos humanos y materiales con los que se cuenta.
  
- Crear conjuntamente con el colectivo las alternativas de acción y asignación de tiempos.

En la reunión mensual que realizo a futuro con el colectivo de trabajo del Departamento de Registros y Control de la Secretaría de Educación del Estado de Yucatán, a mi cargo, establecida en la Calle 25 No. 101A x 34 de la colonia García Ginerés de esta ciudad; trataremos algunos puntos relacionados con el trabajo que desempeña cada uno, entre los puntos principales se destacará que no se está dando la atención adecuada a los solicitantes, etc., se darán muchas opiniones llegando a la conclusión de que en este Departamento no existe la formación y actualización del Servidor Público.

Con base en esta necesidad y buscando la manera de solucionarlo, considero que la Planeación Estratégica nos da elementos necesarios para reorganizar y mejorar el servicio que este departamento presta a través de la **Misión**; teniendo en cuenta que la Misión se califica como la finalidad o propósito que persigue una organización.

Nuestra Misión es: "**Optimizar la Formación y Actualización del Servidor Público del Departamento de Registros y Control**".

Esta la llevaremos a cabo con dos estrategias:

- 1.- Capacitación Estratégica del Departamento de Registros y Control.
- 2.- Actualización y Aplicación del Modelo de Planeación Estratégica.

La primera de las cuales queda como sigue:

- 1.- La Capacitación Estratégica del Departamento de Registros y Control.

#### **Táctica 1.**

Considero importante la Sensibilización del personal a través de la motivación de la importancia en el trabajo que desempeña cada uno; con talleres, rotafolios, trípticos, películas, etc., porque las personas que están sensibilizadas del trabajo lo realizan en equipo, cada uno es importante para el funcionamiento eficaz.

### **Táctica 2.**

**Problematizar el trabajo administrativo actual.-** El buen desempeño del personal administrativo no sólo consiste en el hecho de que conozca el funcionamiento del Departamento de Registros y Control, sino de prepararlo constantemente para que las funciones que desempeñan alcancen lo planeado, la Capacitación es uno de los elementos primordiales para el desarrollo del personal.

### **Táctica 3.**

**Identificar a la Planeación Estratégica como una solución al problema.-** La Planeación Estratégica siempre ha existido y es indispensable en toda actividad que realicemos, ya que con ésta llegaremos al logro de la **Misión** con un mejor aprovechamiento de los recursos que intervienen en la misma; los pasos a seguir se considera que son a través de dinámicas de grupos, mesas de trabajo, reuniones con el personal.

### **Táctica 4.**

**Instalación de colectivos de trabajo.-** En esta táctica se maneja la Instalación de Colectivos de Trabajo con la finalidad de lograr la eficiencia, eficacia y rapidez en el trámite de los servicios que se prestan en el Departamento de Registros y Control, para que se pueda lograr esta meta es necesario llevar a cabo con el colectivo reuniones a fin de practicar el llenado de formatos.

## **2.- Actualización y Aplicación del Modelo de Planeación Estratégica.**

En esta estrategia consideré cuatro tácticas para aplicar:

### **Táctica 1.**

**Organizar la Distribución de Funciones con el Colectivo.-** Como responsable del Departamento de Registros y Control el primer paso para lograr la táctica es que hay que llevar a cabo una Planeación Estratégica con el colectivo de trabajo, a través del análisis de logros obtenidos en el Departamento, ver los puntos a favor y en contra del trabajo realizado, para no estancarse y a futuro evitar actitudes negativas, esto se llevará a cabo de manera cronológica y en forma rotativa.

### **Táctica 2.**

**Conocer la Normatividad del Funcionamiento del Departamento.-** El buen desempeño del colectivo de trabajo no sólo consiste en el hecho de que se conozca el funcionamiento del Departamento, sino de lograr en el personal la Formación y Actualización, prepararlo en el conocimiento de las Normas, Reglamentos, Circulares, Convenios, etc.

### **Táctica 3.**

**Identificar los documentos que proporciona el Departamento de Registros y Control.-** Para lograr la eficiencia y eficacia es importante que el personal conozca cada uno de los documentos que se tramitan en el Departamento de Registros y Control con el fin de que todos estén capacitados para desempeñar las funciones del mismo.

**Táctica 4.**

**Estimulación al personal por el desempeño de sus funciones.-** Los estímulos son necesarios para motivar al personal y esto no sólo ayuda en el trato con las demás personas, sino en el deseo de superación personal, redundando en una actitud positiva; lo que haremos a través de pláticas con personal especializado.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

### MISIÓN.

**"Formación y Actualización del Servidor Público del Departamento de Registros y Control".**

### ESTRATEGIAS

#### 1.- Capacitación Estratégica del Departamento de Registros y Control.

Táctica	Proyecto	Recursos
Táctica 1.- Sensibilización del Servidor Público del trabajo a desempeñar.	Talleres de capacitación sobre la importancia del trabajo en equipo.	Rotafolios, trípticos, películas, etc.
Táctica 2.- Problematizar el trabajo administrativo actual.	Preparar al personal para que desempeñe su puesto de trabajo con el fin de alcanzar lo deseado.	Capacitación y estímulos.
Táctica 3.- Identificar la Planeación estratégica como una solución al problema.	Realizar con el colectivo de trabajo reuniones para planear programas y actividades.	Mesa de trabajo, reuniones periódicas, dinámicas de grupo.
Táctica 4.- Instalación de Colectivos de Trabajo.	Lograr la rapidez y eficiencia en el trámite de documentos de manera cualitativa.	Ejercitar al personal en el llenado de formatos.

**2.- Actualización y Aplicación del Modelo de Planeación Estratégica del  
Departamento de Registros y Control.**

Táctica	Proyecto	Recursos
Táctica 1.- Organizar la distribución de funciones con el colectivo.	Planear las funciones del personal cronológicamente y en forma rotativa.	Reuniones con el personal a través de dinámicas.
Táctica 2.- Conocer la Normatividad del funcionamiento del Departamento.	Proporcionar al personal documentos Normativos y del funcionamiento del Departamento.	Reglamentos, Normas, Convenios, Circulares.
Táctica 3.- Identificar los documentos que proporciona este Departamento.	Involucrar al personal con el fin de buscar la eficiencia y sistematización de las actividades del Departamento.	Análisis de los documentos con todo el personal mediante técnicas grupales.
Táctica 4.- Estimular al personal por el desempeño de sus funciones.	Orientación al personal, sobre relaciones humanas y autoestima.	Pláticas de autoestima con el personal especializado.

## **CAPITULO V**

### **CONTRASTACIÓN DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN PARA SU REFORMULACIÓN COMO PROPUESTA INNOVADORA.**

Uno de los propósitos que me motivaron para elaborar una propuesta innovadora para propiciar un cambio en la práctica del liderazgo, fue que desde que tomé posesión como Jefe del Departamento de Registros y Control, hace doce años, he podido constatar que la mayoría del personal adscrito a este Departamento desempeñaba su labor de una manera automática o sin iniciativa, lo cual siempre redundaba en problemas de carácter administrativo al prestar los servicios a los usuarios. En el Departamento de Registros y Control no había una interrelación satisfactoria con los compañeros entre sí, ni con un servidor por ser nuevo en esa área.

Por lo tanto llevé a cabo en primer término una reunión con las dos responsables de las áreas inherentes al Departamento de Registros y Control, con el fin de sondear la situación que prevalecía; dándome cuenta que no se contaba con un coordinador o líder como lo demandaba el Departamento. Procedí a reunirme con los integrantes de cada oficina por separado con el fin de manifestarles que contaban con un compañero y amigo más en el Departamento y así mismo les solicité su apoyo y colaboración para que las funciones que se realizan en el departamento se llevaran a cabo de una mejor manera en beneficio del usuario y de la propia Secretaría y departamento.

Ya inmerso en las actividades propias del departamento, me fui dando cuenta de la problemática tanto de carácter humano como de necesidades materiales para el funcionamiento del mismo, las cuales fuimos resolviendo poco a poco solicitando apoyo de Recursos Humanos del cual dependíamos, implementamos cursos de relaciones humanas, de autoestima, de atención y trato al público, así mismo se solicitaron los equipos que requeríamos en ese momento como sumadoras, máquinas eléctricas de escribir, etc.

Después de haber realizado esa labor y que el personal empezaba a tomar los cursos de que hice mención, fui notando el cambio en la actividad de cada uno de los elementos, todo esto aunado a las constantes reuniones con ellos, a la sensibilización, al buen trato, a saber escucharlos, y así fuimos interrelacionándonos paulatinamente.

Para lograr esta integración del grupo hay que ser un buen guía, tanto en la estructuración, organización, formación e implantación de las acciones, para mejorar la calidad del servicio que se presta, este camino implica sacrificio, constancia, mucha atención, capacidad, conocimiento de lo que vas a realizar y de esta manera se podrá infundir la seguridad para realizar las acciones.

Como buenos líderes de la gestión administrativa tenemos que utilizar la persuasión para lograr involucrar a nuestros compañeros y nunca olvidar que para transformar se debe partir por uno mismo, es decir, para mandar primero hay que saber hacerlo.

Al confrontar las actividades que se realizaban en el Departamento de Registros y Control por el colectivo, me di cuenta que no existía el trabajo colegiado debido a que el desempeño se enfocaba más a lo tradicional, pero gracias a las lecturas de manuales, a los intercambios de experiencias, a lo aprendido en los ocho semestres en la Universidad Pedagógica Nacional, pudimos poner en práctica los conocimientos con todo el colectivo administrativo del Departamento de Registros y Control.

De lo anterior se desprende que ahora podemos mencionar algunos de los rasgos y acciones que todo líder debe tener en cuenta para desempeñar un liderazgo donde se promueva la eficiencia y la eficacia en el desempeño de las acciones administrativas.

- Utilizar el consenso, persuasión, compromiso y responsabilidad para lograr la transformación de su organización.
  
- Tener una visión clara del propósito que se pretende alcanzar.
  
- Centrarse en las prioridades.
  
- Promover la comunicación y preocuparse por el crecimiento personal y profesional de todos los miembros del colectivo.
  
- Tener en cuenta que al asumir el rol de líderes debemos promover la creación de un ambiente que estimule a todos los miembros del colectivo y desplegar sus capacidades para

alcanzar una visión que de a las personas confianza para llegar más lejos y más rápido y sea determinante para que sus compañeros sean más productivos, más innovadores, más creativos y que sientan que tienen el dominio de sí mismos.

En la actualidad lo deseable es que toda persona directiva de una organización sea también un líder. Un líder se distingue de un jefe común y corriente, porque el personal a su cargo reconoce en él, no sólo la autoridad que emana de su puesto, sino la que deriva de sus conocimientos, experiencia, habilidades y cualidades; de tal forma que inspira confianza, respeto y lealtad suficientes para conducir y guiar a sus subordinados hacia el logro de las metas de la organización. El líder es aquel que crea aptitudes y equipos, alienta, enseña, escucha y facilita el trabajo de todas las personas bajo su mando, y hace que se conviertan en "Campeones". Un líder sabe escoger a la gente más adecuada para el trabajo y la cultura de la Institución; en pocas palabras, un líder es aquel que sabe como dirigir a la gente hacia su mejor esfuerzo.

## CONCLUSIONES

En la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado y en toda Institución de carácter público siempre se requerirá del proceso de Formación y Actualización de los Servidores.

Por lo anterior el presente trabajo tiene como propósito fundamental, propiciar un cambio en las actitudes y aptitudes del contexto laboral del Departamento de Registros y Control, así también se propició la práctica del liderazgo, orientado a la concepción de éste, como un propósito para facilitar los cambios y romper con un sistema tradicionalista que se venía practicando, el cual no era acorde a las necesidades que se presentaban en el ejercicio de los servicios que se prestan.

Los cambios realizados en el sistema administrativo cobran su real magnitud a partir del establecimiento de una nueva actitud y cultura de la gestión y en algunos casos de adecuaciones organizativas llevadas a cabo, se involucró al contexto laboral y se puso en práctica un conjunto de elementos y técnicas para el desarrollo de las funciones inherentes al Departamento de Registros y Control.

Para que el trabajo que se realiza en el Departamento de Registros y Control produzca resultados eficaces, es necesario involucrar a todo el contexto, donde se compartan las

responsabilidades, los propósitos, que exista el ambiente que propicie solidaridad para mejorar los procesos que contribuyan a un servicio de calidad y de eficiencia.

Para lograr una gestión administrativa, el líder deberá en primer lugar analizar, reflexionar y conceptualizar su papel que ha venido desempeñando y así poder dignificar su quehacer para luego enfocar su atención en la creación de elementos que lo apoyen para el logro de una gestión, entre los elementos podemos mencionar los siguientes:

- Crear un ambiente de trabajo propicio donde se manifieste abiertamente la colaboración y participación.
- Desarrollar un trabajo colegiado como una forma que crea y sostiene un ambiente integrado, donde nos reconocemos como elementos integrantes de un equipo de trabajo y a la vez como seres humanos.

Para el logro del proceso innovador en las funciones del Departamento de Registros y Control la Planeación Estratégica juega un papel muy importante ya que a esta se le considera como la segunda fase de un proceso administrativo, fijándonos el curso concreto de las acciones a seguir; establece principios para orientar las actividades y determinar los recursos que deben emplearse.

Se ha comprobado que por cada hora que se ocupe en una planeación efectiva, se ahorrará de tres a cuatro horas en la fase de ejecución.

En concreto el cambio innovador del Departamento de Registros y Control actualmente se manifiesta en los procesos llevados a cabo a través de un buen líder y de un equipo de trabajo de actitudes positivas, eficacia, eficiencia y respeto mutuo de las funciones encomendadas.

## BIBLIOGRAFÍA

LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO. (ISSSTE).

SACHSE, Matías.- Planeación Estratégica en Empresas Públicas. Primera Edición.- México.- enero 1990.- p. 224

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.- Ley General de Educación.

\_\_\_\_\_.- Reglamento General de las Condiciones de Trabajo del Personal. México. P.132.

\_\_\_\_\_.- Manual de Organización. México 1978 p.165.

\_\_\_\_\_.- Manual de Procedimientos. México 1978 p.213

STEINER, George A.- ¿Qué es la Planeación Estratégica?. Antología Básica. Planeación Estratégica.- LE 94.- México 1995. P.276

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.- Aplicación de la Alternativa de Innovación. Guía del estudiante. LE '94. México. 1977. P.66

\_\_\_\_\_.- Bases para la Planeación Escolar. Antología Básica. LE '94. México. 1996.p. 236.

\_\_\_\_\_.- Planeación Estratégica. Antología Básica. LE '94. México. 1995. P.283.

\_\_\_\_\_.- Enfoques Administrativos Aplicados a la Gestión Escolar. Antología Básica. LE. 94. México. 1995. P.312.

\_\_\_\_\_.-Hacia la Innovación. Antología Básica. LE: 94.México.1995. p.285.

\_\_\_\_\_.- Políticas Educativas y Marcos Normativos. Antología Básica LE: 94. México.1995. p.310.

\_\_\_\_\_.- La Calidad y la Gestión Escolar. Antología Básica. LE. 94. México.1997.p.276.

\_\_\_\_\_.- El Entorno Sociocultural y la Participación Social. Antología Básica. LE '94.México 1995. P.218.

## **ANEXO 1**

- Organigrama General de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán.

## **ANEXO 2**

- Organigrama del Departamento de Registros y Control.

## **ANEXO 3**

- Curso de Relaciones Humanas:

❖ Motivación.

❖ Relaciones Grupales.

## **ANEXO 4**

- Curso de Autoestima.

## **ANEXO 5**

- Reporte de la primera sesión de trabajo del proyecto de innovación.

## **ANEXO 6**

- Reporte de la segunda sesión de trabajo del proyecto de innovación.

## **ANEXO 7**

- Reporte de la tercera sesión de trabajo del proyecto de innovación.

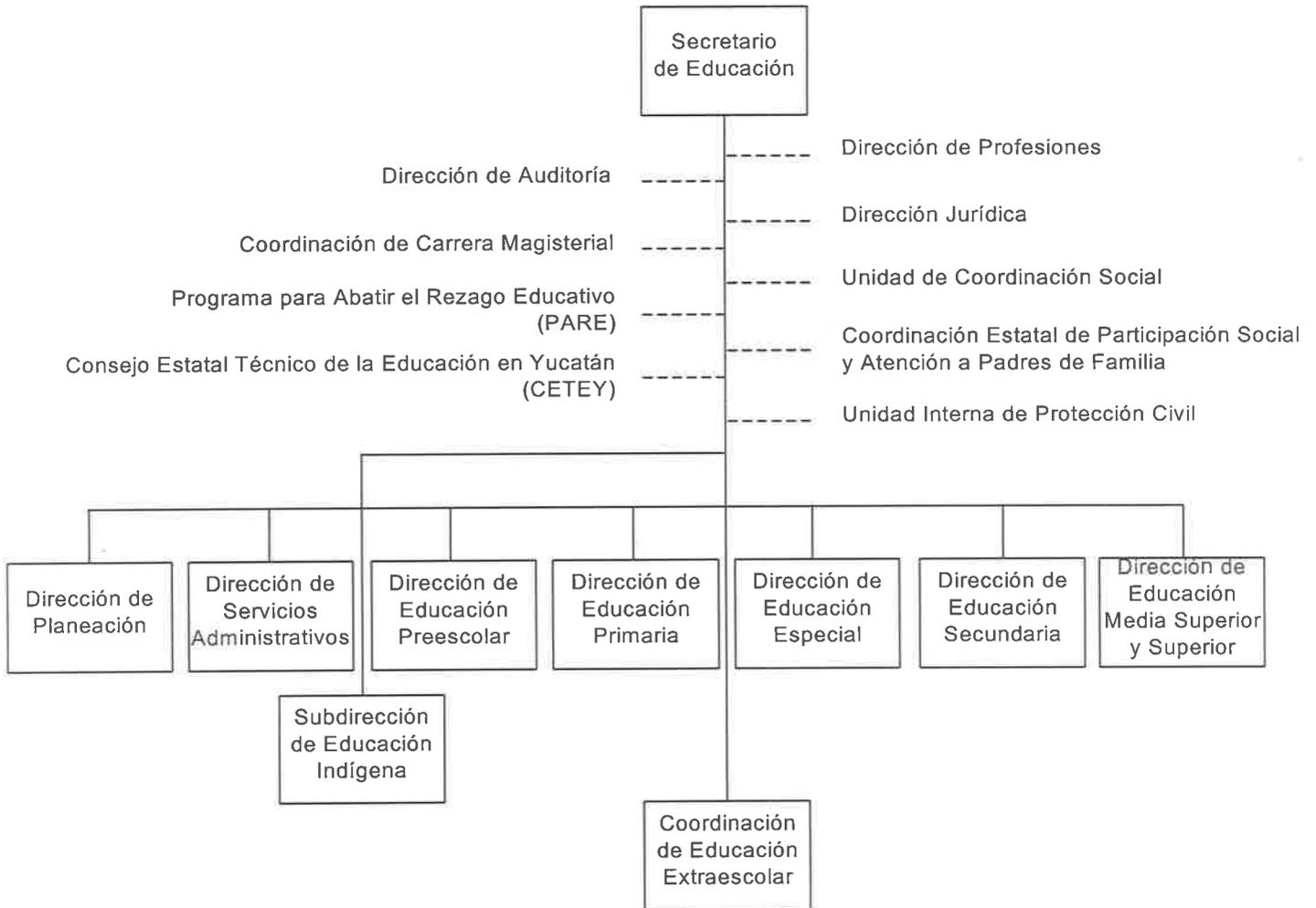
## **ANEXO 8**

- Reporte de la cuarta sesión de trabajo del proyecto de innovación.

# ANEXO 1

## SECRETARIA DE EDUCACION DEL GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATAN

### ORGANIGRAMA



**ORGANIGRAMA**

**DEPARTAMENTO DE REGISTROS Y CONTROL**

**DEPARTAMENTO DE REGISTROS Y CONTROL**

***PROFR. MARTÍN CRUZ SENA***

**SECRETARIA**  
ILEANA CRUZ TAPIA

**OFICINA DE SERVICIOS AL PERSONAL**  
DIANA BAEZA ZETINA

**OFICINA DE ARCHIVO GENERAL**  
FELIPE VILLANUEVA KÚ

**AUXILIARES**

ADDY MERCEDES BALAM BASTO  
TERESA OFELIA CIAU CASTILLO  
SANDRA ABIGAIL ESCALANTE PINO  
GUADALUPE JUÁREZ LANDEROS  
CONSUELO PACHECO GONZÁLEZ  
BEATRIZ ARACELY PENICHE ORTIZ  
ADELAIDA DEL CARMEN UH PUC  
MAURO MALDONADO VAZQUEZ

**AUXILIARES**

MARTHA BENITEZ CHAN  
SILVIA MAGALY BUENFIL MAGAÑA  
DIEGO ANTONIO CASTRO ALMEIDA  
PEDRO GÜEMEZ PALMERO  
CARMEN DORIS JIMÉNEZ CEBALLOS  
WILBERTH ARMÍN SIERRA GÜEMEZ  
GUIDO PAVÍA MENDIBURO  
GUADALUPE HUERTAS GAMBOA  
ARMANDO UC DZUL

**ANEXO 3**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES  
DEL ESTADO.**

**MATERIAL DE APOYO DEL CURSO:**

**RELACIONES HUMANAS**

**TEMAS:**

- MOTIVACIÓN**
- RELACIONES GRUPALES**

## MOTIVACIÓN

No hay normas definidas para tratar a las personas, solamente tenemos principios. En física, química, matemáticas y demás ciencias exactas, existen leyes. Cuando tratamos con personas, no podemos predecir exactamente en que forma reaccionarán.

Supongamos que usted está molesto con el comportamiento de una persona a la que decide llamarle la atención. ¿Qué hará él al recibir la llamada de atención?. Podría exponer la otra mejilla, escabullirse sin contestar, enfrentar a quien le llama la atención y contestar, golpearle, etcétera. La reacción depende de muchas cosas; el comportamiento de una persona está influenciado por sus antecedentes, por su adiestramiento, por sus actitudes, por su filosofía de vida, su educación, prejuicios, temperamento, emotividad, etcétera. Por lo tanto, mientras mejor conozcamos a la persona a la cual vamos a llamar la atención, mejor será la comprensión de ella y mejor podemos actuar para motivarla.

La capacidad de estimar y comprender a la otra persona, es una de las destrezas más importantes que debe tener quien se relacione con otra persona. Para lograr esta capacidad la persona debe conocerse a sí misma, desde hace mucho tiempo Sócrates decía "Conócete a ti mismo".

Independientemente de si el trabajo es secretaria de producción, contabilidad, ventas, servicios, publicidad, ingeniería, diseño, personal, existe un problema común; este problema es interrelación. Se agudiza a medida que crece sin cuidar su salud. La salud de la empresa es coordinación, es entendimiento personal, es en una palabra comunicación ascendente, descendente y horizontal.

El conocimiento propio conduce a la automotivación. Cuando una persona nace a la vida, tiene un gran número de necesidades básicas. A medida que crece tendrá además otras necesidades que satisfacer. Algunas de estas necesidades, que llamamos psicológicas, son tan importantes como las necesidades básicas. Estas necesidades al reclamar nuestro interés propician la formación de motivadores. Estas necesidades se agrupan en:

**Seguridad.-** La sensación de afirmación y de confianza en sí y en los demás.

**Reconocimiento.-** Ser apreciado, reconocer la propia importancia, dar crédito al buen desempeño del trabajo.

**Pertenencia.-** Ser necesario y sentir que ayuda a alcanzar las metas de la empresa.

**Respeto y Dignidad.-** Sentir que se le respeta como persona.

**Oportunidad de Mejoría.-** La posibilidad de mejorar y desarrollarse en el desempeño del trabajo.

**Orgullo de Realización.-** Tener capacidad de realización del trabajo produce satisfacción; el trabajo constituye un desarrollo personal y desarrollo de destrezas y capacidades.

**Competitividad.-** Lograr realizar la función específica. Reto y oportunidad para mejorar continuamente.

**Complementariedad.-** Conocimiento de que laboramos en un sistema y formamos parte de una organización. Poner al alcance de los demás aquello en lo cual destacamos. Aquello en que somos líderes.

Estas necesidades, llamadas necesidades psicológicas las tiene toda persona y todos buscan satisfacerlas mediante acciones concretas.

Además existen cualidades que indican si una persona está motivada para mejorar sus relaciones. Estas son:

**Actitudes positivas.-** Capacidad de aceptación, de probar, de esperar el éxito, creer en sí mismo y en los demás.

**Fuerte empuje.-** Máxima capacidad de trabajo. Capacidad para derribar barreras. Motivación interna.

**Tenacidad.-** Determinación. Voluntad de no claudicar. Continuar haciendo pruebas aunque otros desistan.

**Carácter maduro.-** Confiabilidad. Pensamiento realista. Capacidad para recibir golpes fuertes. Buen criterio. Control de sí mismo. Capacidad de considerar los intereses de los demás.

**Aptitud para llevarse bien con los demás.-** Aptitud y destreza para comunicarse. Buena inteligencia general.

Abraham Maslow da forma a una jerarquía dentro de la que se ordenan las necesidades humanas. Esta jerarquización se considera mediante una pirámide.



## **RELACIONES GRUPALES**

En las Instituciones modernas no se puede atender tan sólo a cada persona, pues las Instituciones se forman por grupos de personas. De este modo nace la relación individual dentro de un subgrupo, la relación entre grupos y la organización total de la Institución. Un solo individuo no puede dar respuesta a todas las necesidades de la organización. La organización llega a entenderse como un sistema en donde la atención y comunicación de las personas entre sí son vitales.

Las preguntas administrativas, Qué, Quién, Cuando, Por qué, Donde, etcétera, pueden ayudarnos a reflexionar para mejorar la comunicación en grupo.

Deming al considerar el sistema formado por el grupo o la empresa, lo compara con una orquesta. En la orquesta cada integrante al mismo tiempo que participa escucha a los demás y juntos todos cumplen el objetivo común.

Para efectuar una tarea debemos intercambiar información, discutir o evaluar la misma y como resultado de las etapas anteriores y como logro del grupo tomar decisiones.

Nuestra conducta a este respecto puede ser:

- a) Iniciar actividad. Definir los objetivos concretos del grupo, poner tareas o metas concretas y definir la metodología del trabajo.
- b) Dar y buscar información. Ofrecer datos, expresar opiniones, sugerir ideas y hacer aclaraciones.
- c) Clasificar y elaborar. Interpretar las ideas y opiniones, aclarar lo que está confuso, definir términos para centrar el acuerdo, sugerir alternativas, hacer resúmenes periódicos y ayudar a que el grupo no se desvíe del tema central.
- d) Buscar el consenso. Determinar de una vez que el grupo tiene suficientemente claros los procedimientos y los objetivos para alcanzar a decir, reforzando los puntos de acuerdo. Es preferible que haya consenso si no hay satisfacción completa. Nunca utilizar sistemas de presión definiendo por votación o suerte.

- e) Evaluación. Analizar individual o grupalmente la efectividad y éxito en el logro de la tarea y la forma en que se cumplieron las diferentes etapas.

Los asuntos individuales deben salir a flote para tenerlos en cuenta, precisarlos, negociarlos y para que no dificulten la evolución del grupo. Cada participante debe definir los siguientes aspectos.

- a) Identidad. ¿Qué papel desempeño en el grupo?.
- b) Metas. ¿Qué desea el grupo? ¿Relación de las metas del grupo y las mías?.
- c) Poder y control. ¿Cuál es mi influencia positiva en el grupo? Y ¿Cómo aceptar la dirección de mi jefe?.
- d) Intimidad. ¿Hasta que punto me conviene dar a conocer a otro mis sentimientos? Y ¿Qué confianza mutua nos tenemos?.

¿Cómo ayudar al progreso del grupo?.

Tal vez el grupo en el que participamos se encuentra en crisis permanente, sin lograr los objetivos propuestos, ahondando en la competencia y haciendo inconciliables las diferencias individuales. Nuestra conducta social en el grupo puede ser positiva o de apoyo, neutral, negativa o destructiva.

¿Cómo debo actuar en grupo?.

Estimulando, siendo simpático, actuando como mediador y dirigiendo.

**ANEXO 4**

**INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES**

**DEL ESTADO**

**Elaborador**

**Lic. Manuel Gutiérrez Rocha**

**Diseño de la Portada**

**Martín Martínez Nava**

**© Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado**

**Subdirección General de Administración**

**Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos**

**Primera edición 1994**

**ISBN 968-825-273-5**

**Impreso y hecho en México**

## INDICE

Presentación

Introducción

1.- Unidad biopsicosocial del hombre

1.1 Aspecto biológico

1.2 Entidad psicológica

1.3 Ambito Social

2.- Personalidad, conducta y sentimientos del ser humano

2.1 Formación y desarrollo de la personalidad

2.2 Estructura de la conducta humana

2.3 Manifestación de los sentimientos

3.- Autoestima

3.1 Concepto

Ejercicios

3.2 Fases sucesivas que constituyen a la autoestima

Ejercicios

3.3 Autoestima alta y baja

Ejercicios

### 3.4 Restablecimiento de la autoestima

Ejercicios

## 4.- Autoestima y relaciones humanas

### 4.1 Motivación

### 4.2 la interacción humana y autoestima

Ejercicios

### 4.3 Comunicación asertiva

Ejercicios

### 4.4 Autoestima en el trabajo

Ejercicios

Bibliografía

**PRESENTACIÓN**

El presente *Manual de Autoestima* forma parte de una serie de documentos que ha elaborado la Subdirección de Capacitación y Servicios Educativos, con la intención de fomentar el mejoramiento, la superación y el éxito entre el personal del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.

En particular, con este documento se pretende dar a conocer al participante lo importante que resulta para el ser humano desarrollar plenamente su personalidad, a través del conocimiento y la proyección de sí mismo como un ente que se manifiesta en la vida por medio de lo que siente, piensa y actúa.

Al hablar de autoestima, es fundamental considerar que cada quien tiene habilidades, sentimientos y aspectos tanto positivos como negativos. También es muy importante reconocer cada uno de estos rasgos personales; especialmente los positivos, para saberlos explotar y tratar de aceptar los negativos, modificándolos hasta donde sea posible. Porque alguien que se sienta seguro de sí mismo, podrá dar más cariño, tiempo, dedicación y comprensión a los demás. El primer paso para dar y recibir sentimientos es estar a gusto consigo mismo, quererse y respetarse como se es.

En el esquema siguiente está representado el proceso que se ha venido explicando, comenzando con la fase de autoconocimientos como la base de la escalera y continuando en forma ascendente hasta llegar a la cúspide, que es la autoestima:



### **ESCALERA DE LA AUTOESTIMA**

A través de los papeles que desempeña, de los actos que realiza, de su conducta en general es como una persona se va conociendo y es como va identificando, aceptando y respetando a las demás. En unas palabras, autoestimarse conduce al hombre a estimar a los demás. Hasta en la misma Biblia se ha hecho énfasis sobre este renglón, cuando afirma "Ama a tu prójimo como a ti mismo".

Finalmente, es muy probable que si las personas conocen y siguen los planteamientos de este proceso, paso a paso, conseguirán una plena expresión de sí mismas y sentarán las bases para vivir saludables y felices, sin menoscabo de la actividad que realicen. El

compromiso consigo mismo y con los demás le abre la posibilidad al ser humano de darle significado a la vida, de trascender, de proyectarse positivamente.

## Ejercicios

¿Cómo me describo?

Para que el lector pueda reconocer de manera sencilla algunos aspectos de su personalidad, conteste con mucha sinceridad el Cuestionario siguiente (el cual está basado en la dinámica "¿Quién soy?" parte 2, que Mauro Rodríguez presenta en su libro titulado *Autoestima: clave del éxito personal*):

- 1.- ¿Cómo soy físicamente?
- 2.- ¿Cómo soy mentalmente?
- 3.- ¿Cómo soy emotivamente?
- 4.- ¿Cuáles son mis habilidades y mis destrezas?
- 5.- ¿Cuáles son mis debilidades y mis limitaciones?
- 6.- ¿Qué tipo de carácter tengo?

7.- ¿Qué ilusiones tengo?

8.- ¿Cuáles son mis actividades más importantes?

En suma, la baja autoestima deteriora la capacidad del hombre para sentir, pensar y actuar positivamente.

### Ejercicios

¿Tengo autoestima alta o baja?

Para que el lector pueda apreciar como anda en cuanto a su autoestima, deberá escribir una V de verdadero o una F de falso en la línea que hay antes de cada frase, reflejando al contestar la manera como piensa habitualmente:

\_\_\_\_\_ 1.- Considero que mi trabajo/desarrollo personal ha progresado más por suerte que porque yo lo merezca.

\_\_\_\_\_ 2.- A menudo me encuentro preguntándome: ¿Por qué no puedo tener más éxito?

\_\_\_\_\_ 3.- No creo estar trabajando al máximo de mi potencial.

\_\_\_\_\_ 4.- Considero un fracaso el no lograr mis objetivos.

\_\_\_\_\_ 5.- Cuando los demás son amables conmigo, sospecho de ellos.

\_\_\_\_\_ 6.- El alabar a los demás por sus atributos, muchas veces me hace sentir incómodo.

\_\_\_\_\_ 7.- Es difícil ver que ascienden a mis compañeros de trabajo porque muchas veces siento que yo lo merezco.

\_\_\_\_\_ 8.- No creo necesariamente que nuestra mente tenga una influencia directa sobre nuestro bienestar físico.

\_\_\_\_\_ 9.- Cuando las cosas van bien, por lo general no me duran mucho.

\_\_\_\_\_ 10.- Le doy gran importancia a lo que los demás piensan de mí.

\_\_\_\_\_ 11.- Me gusta impresionar a mis amigos.

\_\_\_\_\_ 12.- Me resulta difícil enfrentar mis errores.

\_\_\_\_\_ 13.- No siempre me siento cómodo explicando lo que quiero decir.

\_\_\_\_\_ 14.- Me resulta difícil pedir disculpas.

\_\_\_\_\_ 15.- Tiendo a aceptar lentamente los cambios en el trabajo debido a mi miedo.

\_\_\_\_\_ 16.- El aplazar las cosas es uno de mis hábitos de trabajo.

\_\_\_\_\_ 17.- A menudo me encuentro pensando: "¿Para qué intentarlo?, No lo lograré".

\_\_\_\_\_ 18.- Cuando mi jefe me alaba, por lo general no le creo.

\_\_\_\_\_ 19.- No creo que mis compañeros de trabajo deseen que yo avance en el terreno profesional.

\_\_\_\_\_ 20.- Evito tratar a la gente a la que considero no agradar.

\_\_\_\_\_ 21.- Mi actitud hacia la vida podría ser mejor.

\_\_\_\_\_ 22.- Para ser honesto, tiendo a culpar a mis padres de lo que está sucediendo con mi vida.

\_\_\_\_\_ 23.- Me resulta difícil ver lo bueno en los demás.

\_\_\_\_\_ 24.- No considero que la gente pueda cambiar sus actitudes.

Ahora sume todas las frases verdaderas y falsas y anote los totales.

Verdaderas: \_\_\_\_\_ Falsas: \_\_\_\_\_

<sup>2</sup>Ejercicio tomado de Palladino, Connie D. Cómo desarrollar la autoestima, Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1993, p.10.

## Atención y Trato al Público

### MANEJO DE QUEJAS

Los pasos que debe dar son los siguientes:

- 1.- ESCUCHE con atención la queja.
- 2.- REPITA la queja y asegúrese de haber escuchado en forma correcta.
- 3.- OFREZCA DISCULPAS
- 4.- DÉSE POR ENTERADO de los SENTIMIENTOS del cliente (enojo, frustración, decepción, etc.)
- 5.- EXPLIQUE qué hará para corregir el problema
- 6.- AGRADÉZCALE a la persona el haberle dado a conocer el problema.



## **MOTIVOS POR LOS CUALES ALGUNAS PERSONAS SON DIFICILES DE TRATAR...**

Algunas personas son más difíciles de tratar que otras. Pocos son descorteses en todo el tiempo y situaciones (aunque sí los hay).

Por lo general, cuando una persona está enojada, es descortés o provocador o de alguna manera no acepta ayuda, existe algún motivo.

A continuación hay algunos motivos comunes por los que las personas pueden ser difíciles:

1. Están cansados o frustrados.
2. Están confundidos o abrumados.
3. Están defendiendo su ego o autoestima.
4. Se sienten ignorados; nadie los escucha.
5. Nunca han estado en una situación similar.
6. Están bajo la influencia del alcohol o alguna droga.
7. No hablan o no entienden muy bien el idioma.
8. Han recibido un trato malo en el pasado en circunstancias similares.
9. Están apurados o han esperado mucho tiempo para recibir el servicio.

## EL LENGUAJE CORPORAL.

Estos son algunos mensajes que transmitimos a través del lenguaje corporal a las demás personas.

MENSAJES POSITIVOS	MENSAJES NEGATIVOS
<p><b>La cara está relajada y bajo control.</b> Esto comunica que usted está preparado, sabe lo que está haciendo y se encuentra cómodo en su papel.</p>	<p><b>La cara está ansiosa y rígida.</b> Esto comunica que usted está mal preparado, no tiene experiencia o se encuentra incómodo en su papel.</p>
<p><b>La sonrisa es natural y sincera.</b> Esto comunica que usted está seguro de sí mismo, le gusta lo que está haciendo y disfruta de la interacción con otras personas.</p>	<p><b>La sonrisa es forzada y falsa.</b> Usted no tiene seguridad en usted mismo, no le gusta lo que está haciendo y no disfruta de la gente.</p>
<p><b>El contacto visual es constante al hablar y escuchar a sus invitados.</b> Esto comunica que le importa su interlocutor; está interesado en ellos y en lo que le dicen.</p>	<p><b>Se evita el contacto visual al hablar y escuchar a las personas.</b> Esto comunica una falta de interés por los demás.</p>
<p><b>El movimiento corporal es suave y controlado.</b> Esto comunica que usted tiene control; le agrada estar donde está y aunque esté muy ocupado, disfruta de su trabajo.</p>	<p><b>El movimiento corporal es rígido y apresurado.</b> Esto comunica que usted está tenso, que no se siente cómodo y que no desea interactuar con nadie.</p>

Observar a quien solicita nuestros servicios requiere ser sensible a las señales tanto verbales como no verbales que se envían (a veces sin darse cuenta).

A continuación se presentan algunas señales comunes. ¿Puede pensar en las necesidades que podrían estar comunicando?.

RECUERDE QUE SI USTED SE ANTICIPA A LAS NECESIDADES DE LA OTRA PERSONA ¡USTED TIENE LA VENTAJA!.

SEÑAL POSIBLE		POSIBLE NECESIDAD
▪ Edad:	Joven	Necesidad de información completa.
	Anciano	Necesidad de ser escuchado.
▪ Tipo de ropa:	Muy elegante	Necesidad de ser respetado.
	Modesto	Necesidad de un trato amable
▪ Mensajes verbales:	Muy fluido	Necesidad de ser comprendido completamente.
	Escasamente fluido	Necesidad de ayuda para expresar lo que desea.
▪ Actitud:	Positiva	Necesidad de afiliación.
	Negativa	Necesidad de ser comprendido.
	Impaciente	Necesidad de atención rápida.
	Exigente o enojado	Necesidad de desahogarse.

AHORA QUE YA DETECTÓ ESTAS NECESIDADES, ¿CÓMO SE COMPORTARÍA USTED ANTE ESTE TIPO DE PERSONAS?.

ESTAS SON ALGUNAS RECOMENDACIONES. OBSERVE QUE, CUALQUIERA QUE SEA EL ESPACIO FÍSICO QUE POSEE EN SU TRABAJO, SIEMPRE ES POSIBLE SEGUIRLAS.

SEÑAL POSIBLE		RESPUESTA RECOMENDADA
▪ Edad:	Joven	Algunas personas jóvenes son inexpertas en cuanto a trámites se refiere, y desconocen los procedimientos. Explíqueles las cosas con claridad sea paciente y hágalos sentirse cómodos.
	Anciano	Las personas de edad avanzada agradecen un comentario amistoso. Si puede, haga una conversación informal. Muestre siempre interés y atención en lo que solicita.
▪ Tipo de ropa:	Muy elegante	Muestre a este tipo de gente el respeto que espera que se le dé; ni más, ni menos.
	Modesto	Ayude a esta gente a sentirse cómoda y segura, y a sentir que sus peticiones son escuchadas.
▪ Mensajes verbales:	Muy fluido	Escuche con atención y repita brevemente lo que escuchó.
	Escasamente fluido	Escuche con mucha atención; repita cuidadosamente y pregunte si usted entendió bien. Explique las cosas con sencillez y mucha claridad.
▪ Actitud:	Positiva	Reconózcala y foméntela.
	Negativa	Sea positivo y comprensivo. Muestre empatía.
	Impaciente	Sea tan puntual como pueda. Explique claramente cuanto tiempo llevará el trámite, y sea amable al hacerlo.
	Exigente o enojado	Sea amable y paciente. Escuche con atención. Conserve la calma. Muestre comprensión y recuerde que la persona no tiene nada en contra de usted en particular; simplemente está respondiendo ante el estrés.

COMO PUEDE OBSERVAR, SIEMPRE ES IMPORTANTE DEMOSTRAR ATENCIÓN E

INTERÉS POR LO QUE DICE LA OTRA PERSONA.

DESPUÉS DE RECONOCER LAS NECESIDADES ESPECÍFICAS DEL PÚBLICO,  
ACTÚE EN CONSECUENCIA.

Por ejemplo:

▪ Necesidad de ser comprendido	Repita lo que él dice. Escuche los sentimientos que comunique, además del contenido del mensaje. Muestre empatía con los problemas y quejas.
▪ Necesidad de sentirse importante.	Aprenda el nombre de la persona y úselo; apúntelo o memorícelo por si regresa.
▪ Necesidad de estar cómodo.	Invite a las personas a sentarse; explique con cuidado y calma los procedimientos del servicio.
▪ Necesidad de sentirse bien recibido.	Dé una bienvenida cálida y amistosa. Sonría todo el tiempo; trate con familiaridad.

DESPÍDASE CON UN MENSAJE VERBAL Y NO VERBAL DE:

*"HA SIDO UN PLACER SERVIRLE"*

## NECESIDADES ESPECÍFICAS.

¿Qué hace el público para señalarle estas necesidades?

Es de gran ayuda para usted *identificar* cuando la persona atendida llega con una o más de estas necesidades básicas. Esto puede verse en sus conductas. Por ejemplo:

▪ Necesidad de ser comprendido	Las personas manifiestan esta necesidad repitiendo lo que dicen, hablando lentamente, hablando con voz fuerte, enojándose cuando sienten que no se les entiende o acompañándose de un pariente o amigo para que les ayude a explicarse.
▪ Necesidad de sentirse importante.	Le "presume" que conoce a alguien importante; exhibe dinero o joyas, o ropa elegante o su teléfono celular.
▪ Necesidad de estar cómodo.	Al buscar con la vista un lugar para sentarse; al abanicarse con una hoja de papel o preguntar dónde puede comprar un refresco mientras espera.
▪ Necesidad de sentirse bien recibido.	Entra al lugar de trabajo con mucha familiaridad, como si fuera su casa; le habla al personal con mucha confianza, como si fueran viejos conocidos.

¿Se le ocurren algunas otras conductas que le digan algo sobre las necesidades del público? Por ejemplo, ¿Qué necesidades comunican las siguientes conductas?

- La persona mira continuamente su reloj.
- La persona se pone a contar de repente la historia de su vida.
- Una persona se asoma y se queda mirando todo el lugar, como buscando algo.

### SESIÓN III

#### CONOCIMIENTO DEL OTRO

#### 1. RECONOZCA LAS NECESIDADES GENERALES Y ESPECÍFICAS DE LA OTRA PERSONA.

##### NECESIDADES GENERALES:

Al igual que usted, el público necesita...

AYUDA

RESPETO

COMODIDAD

COMPRENSIÓN

SATISFACCIÓN

APOYO

UNA CARA AMISTOSA

## ¿CUÁN POSITIVA ES SU ACTITUD?

Un gran número de empleados de servicios al cliente fracasan por su ACTITUD si usted no llega a primera base con sus clientes o invitados. El juego termina antes de haber empezado.

Nada es mejor en el servicio al cliente que TRANSMITIR UNA ACTITUD POSITIVA hacia todos aquellos con los que se tiene contacto.

La actitud que usted proyecta a los demás depende principalmente de la manera en que desea su trabajo. Para medir su actitud hacia los demás, realice el siguiente ejercicio.

ENCIERRE EN UN CÍRCULO EL NÚMERO QUE INDIQUE LA MEDIDA EN QUE ESTÁ O NO DE ACUERDO CON CADA AFIRMACIÓN.

		SI ESTOY DE ACUERDO		NO ESTOY DE ACUERDO		
1. No tiene nada de humillante ayudar o servir a los demás.	5	4	3	2	1	
2. Puede ser alegre y positivo con todo el mundo, sin importar su edad o apariencia.	5	4	3	2	1	
3. En los días malos, cuando nada sale bien, conservo mi actitud positiva.	5	4	3	2	1	
4. Cuanto mayor sea la calidad del servicio que presto al trabajar, mejor me siento.	5	4	3	2	1	
5. Me entusiasma mi trabajo.	5	4	3	2	1	
6. Tratar de vez en cuando a gente difícil no altera mi buen ánimo.	5	4	3	2	1	

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 7. La idea de ser un profesional en el servicio al cliente me motiva.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8. Tener un puesto "orientando a la gente" es un desafío atractivo.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. Siento un gran placer cuando los demás me halagan o halagan a mi empresa por brindar un servicio excelente. | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. Es muy importante estar bien en todos los aspectos de mi trabajo.  | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Si tuvo arriba de 40 puntos, tiene una excelente actitud en su trabajo. Si tuvo entre 25 y 40 puntos, parece tener algunas reservas que sería necesario examinar antes de dedicarse a algo que exija tener contacto con el cliente. Un puntaje inferior a 25 puntos indica que probablemente lo mejor para usted sería tener un trabajo donde no tuviera que relacionarse con los clientes.

### **COMUNIQUE SU MEJOR IMAGEN.**

Al igual que le sucede a un actor o actriz, el hecho de relacionarse con los demás le exige estar todo el tiempo en el escenario. Es esencial dar una primera impresión buena. Es importante entender que existe una relación entre la forma en que usted se ve a sí mismo y su actitud.

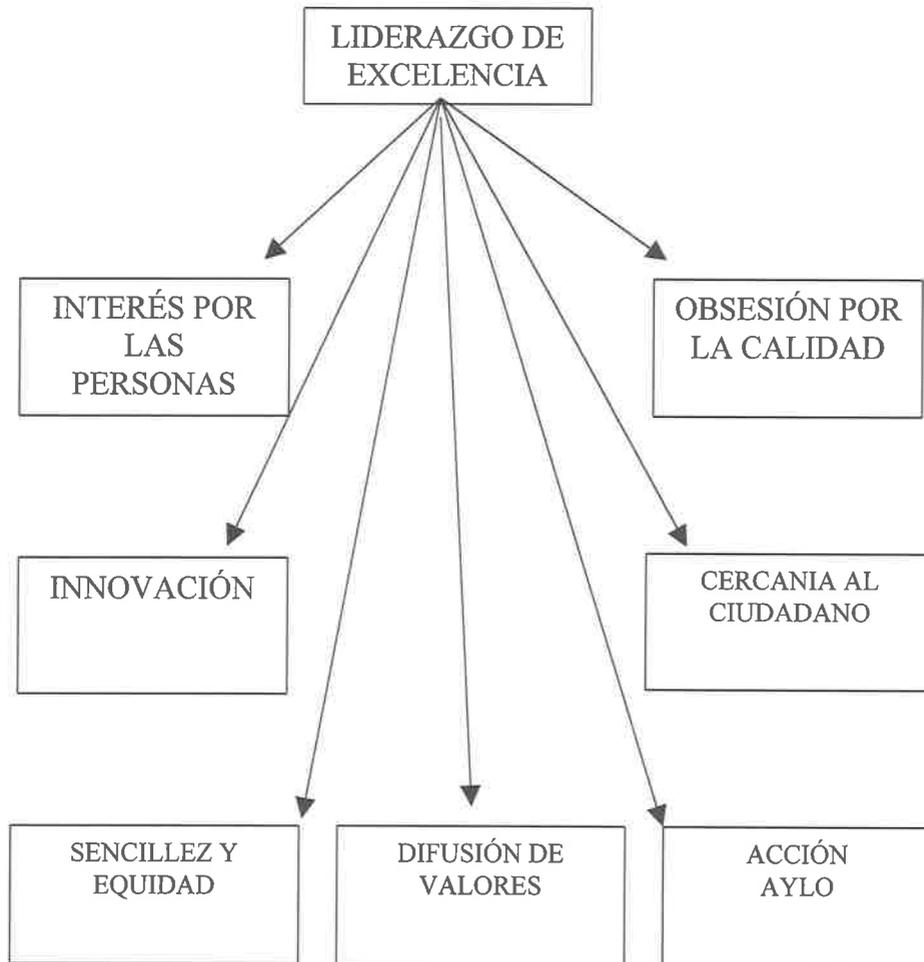
Califíquese en alguna de las siguientes áreas. Si encierra en el círculo el "5", quiere decir que no necesita mejorar. Si encierra en el círculo el "1" o el "2" necesita mejorar mucho. Sea honesto.

	EXCELENTE	BIEN	RAZONABLE	REGULAR	DEFICIENTE
Corte de cabello; peinado.	5	4	3	2	1
Hábitos personales de limpieza (cuerpo).	5	4	3	2	1
Hábitos personales de limpieza (manos, uñas y dientes)	5	4	3	2	1
Ropa (apropiada para la ocasión)	5	4	3	2	1
Pulcritud (ropa bien limpia y planchada, etc.)	5	4	3	2	1

➤ Recuerde.

NUNCA TENDRÁ UNA *SEGUNDA* OPORTUNIDAD DE DAR UNA *PRIMERA IMPRESIÓN POSITIVA.*

## ELEMENTOS DE LIDERAZGO DE EXCELENCIA



### *La excelencia.*

Es una forma de vida que adoptan las organizaciones si se lo proponen, y que consiste en estar permanentemente detectando y corrigiendo aquellos factores que pueden alterar la CALIDAD que espera el ciudadano.

### *Credo de la excelencia.*

- La calidad la hacen los hombres.
- La calidad se hace para el ciudadano.
- La calidad la hacen todos.
- La calidad se hace entre todos.
- La calidad se hace innovando.

La excelencia en la dirección de un grupo de personas promueve la existencia y mantenimiento de los atributos de aquella. Dichos **elementos** son:

- **Innovación:** un líder de excelencia, propicia un ambiente de autonomía y libertad que fomenta la creatividad, la mejora constante de la calidad del servicio. Se enorgullece de contar con subordinados altamente capacitados y promueve la formación de **triunfadores**. El líder de excelencia es aquel que se rodea de gente en muchos aspectos superior a él, y no teme a que lo desplacen.

- **Interés por la gente:** complemento básico del liderazgo de excelencia, es la convicción de que la productividad y la calidad se deben a las personas, por lo que el liderazgo consiste en formar y contar con gente que se automotive, más que motivarla. La función básica del líder es conformar los valores de la institución, compartirlos con todo el personal y atribuir mayor importancia a la integridad que a la destreza. Es indiscutible que si el personal posee integridad y confianza, seguramente será leal y estará comprometido con la institución en la cual labora.
- **Sencillez y equidad:** el liderazgo de excelencia establece estructuras y sistemas sencillos. Establece canales de comunicación de tal forma que la sinceridad, la lealtad y la confianza sean sucesos comunes en la organización. Promueve estructuras lo suficientemente flexible para favorecer los cambios que demande el medio ambiente.
- **Obsesión por la calidad:** el liderazgo de excelencia adopta la calidad en el servicio al ciudadano, como una forma usual de vida, el hacer bien las cosas y a la primera, y proporcionar un servicio adecuado son condiciones que requieren de una preparación continua y tenaz del equipo directivo y de todo el personal. El líder de excelencia pone el "ejemplo" siendo una persona que hace las cosas de calidad.
- **Acción y cercanía al ciudadano:** para lograr el proceso de mejora continua, el líder de excelencia deja a un lado las herramientas tradicionales de planeación, actúa, experimenta y se acerca a los miembros de la comunidad, a esto es a lo Peters y Austin llaman la "Tecnología de lo Obvio", o la AYLO (Administración Yendo de un Lugar a

Otro). La AYLO implica que el líder salga de su oficina o lugar de trabajo y escuche sin prejuicios las impresiones del ciudadano.

- **Difusión de valores:** El líder de excelencia está en contacto con el ciudadano; facilita la innovación y permite difundir, reforzar, escuchar, facilitar y enseñar valores.

### **¿Qué tipo de líder soy?.**

*"Cualquier sistema que no permita al ser humano llegar a tener orgullo en su trabajo o en su vida, está condenado a desaparecer".*

- Guía con visión, no con tradición.
- Aprendiz, no maestro.
- Enfocado al proceso, no a las actividades.
- Facilitador, no controlador.
- Entrenador, no experto.
- Liga, no acumula.
- Toma en cuenta las emociones, no las habilidades técnicas.



**Requiere mucho esfuerzo establecer y mantener el trabajo en equipo.**

Sí un líder no considera el trabajo en equipo como un gran valor, ese trabajo no se dará.

El trabajo en equipo requiere de un esfuerzo consciente para desarrollarse, y un continuo esfuerzo para mantenerse constante, pero la recompensa puede ser muy grande.

Estilo	Conducta característica	Justificación del usuario
Evitación	Sin confrontaciones. Ignora o pasa por alto las cuestiones y niega que constituyan un problema.	Las diferencias son demasiado pequeñas o demasiado grandes para resolverlas. Los intentos dañarían las relaciones o crearían mayores problemas.
Acomodación	Conducta de aceptación, sin agresiones. Cooperativa aún a costa de los objetivos.	No vale la pena dañar las relaciones o la armonía general.
Ganar/Perder	Confrontación, afirmativa agresiva. Debe ganar a toda costa.	Supervivencia del más fuerte. Debo probar mi superioridad. Es lo más correcto ética y profesionalmente.
Negociar	Es importante que todas las partes logren sus objetivos básicos y mantengan buenas relaciones. Agresiva pero cooperativa.	Nadie es perfecto, tampoco lo es ninguna idea. Hay más de una manera de hacer bien las cosas. Hay que dar para recibir.
Solucionar problemas	Las necesidades de ambas partes son legítimas e importantes. Gran respeto por el respaldo mutuo. Afirmativa y cooperativa.	Cuando las partes discutan las cuestiones abiertamente, podrá hablarse una solución ventajosa para todos sin tener que hacer grandes concesiones.

## ANEXO 5

### **Reporte de la Primera Sesión de Trabajo del Proyecto de Innovación.**

Como Jefe del Departamento de Registros y Control de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado de Yucatán, planifiqué una serie de sesiones para llevar a cabo mi proyecto de innovación "Formación y Actualización del Servidor Público".

Esta primera sesión la hicimos en dicho Departamento; comencé explicando al personal a mi cargo el motivo de la sesión y la importancia de la función que desempeña cada uno de ellos.

Así como de los aspectos a tratar en esta primera sesión que yo considero como un diagnóstico de los sucesos que había estado observando en el Departamento.

Comencé con una dinámica de relajación (juego) para liberar un poco de tensión en los compañeros; pude observar que estaban un poco sorprendidos al comenzar pero paulatinamente fueron participando con entusiasmo.

Con la lluvia de ideas tomamos acuerdos sugeridos para estas sesiones como: respeto, derecho al error, honestidad; todos estuvieron vinculados a la participación individual.

Con la misma dinámica les fui exteriorizando mi sentir con relación al servicio que estábamos dando y les pedí dieran su opinión personal sobre este tema, con el fin de determinar las necesidades generadas y replantear acciones concretas para lograr los propósitos del proyecto; se dieron diversas opiniones como: las personas a veces son poco amables, son exigentes, lo quieren todo en un instante; de lo que concluimos que nunca planeamos nuestras acciones y siempre esperamos a tener la urgente necesidad de un documento y solicitamos este el último día que tenemos de plazo para entregarlo.

Otro aspecto sobresaliente fue la capacitación, en aspectos administrativos (actualización); las responsabilidades recaen más en algunas personas ocasionando se sientan menospreciados en el trabajo que desempeñan, etc., para cada una de estas necesidades que fuimos enlistando también les pedí soluciones, que después jerarquizaremos para planear acciones como: contactar al personal especializado para impartir cursos de Capacitación, Autoestima, Relaciones Humanas, etc.

Anticipándome un poco a los resultados les propuse que lo más accesible era la capacitación y lo harían en pequeños grupos (de 3) en conclusión ya considero que la capacitación adquiere un papel relevante en función de la búsqueda de eficiencia, eficacia y sistematización de las actividades propias del Departamento; con lo que también se lograría el mejoramiento de aptitudes y actitudes de cada uno como servidores públicos.

Otro aspecto al que se llegó fue el de conocer las opiniones de los solicitantes a través de una serie de preguntas sencillas; para lo cual sugerí propusieran algunas cuestiones y en grupo elegir y redactar dicho cuestionario; quedando de la siguiente manera:

- 1.- ¿Qué trámite solicitó?
- 2.- ¿Cómo lo atendieron?
- 3.- ¿Cómo considera el tipo de información recibida?
- 4.- Sugerencias.

Este formato se llevaría a la práctica y lo evaluaríamos en la próxima sesión.

Concluimos la sesión evaluando las acciones realizadas y planeando la próxima sesión, con el fin de involucrarnos en este Proyecto de Innovación, tomando el acuerdo de analizar en la Segunda Sesión el Reglamento General de Trabajo de la Secretaría de Educación del Gobierno del Estado.

## ANEXO 6

### **Reporte de la Segunda Sesión de Trabajo del Proyecto de Innovación.**

Después de haber realizado la primera sesión con el personal del Departamento de Registros y Control, sobre la importancia del trabajo en equipo, procedimos a llevar a cabo esta segunda sesión de trabajo en la cual nos enfocamos a la preparación del personal para que las funciones que desempeñan alcancen las metas de lo planeado.

Para este fin se procedió a elaborar un oficio para el Departamento de Capacitación de esta Secretaría de Educación, solicitándole su apoyo a efecto de que se imparta un curso de atención y trato al público, así como de relaciones humanas dirigido al personal adscrito a este Departamento de Registros y Control, quienes son los involucrados directamente en las funciones de servicios al personal.

El curso de Atención y Trato al Público fue impartido por el Psicólogo Pavel Osorio Belman, cuyo contenido se desarrolló durante los cinco días hábiles con duración de 2 horas por día; en dicho curso se expusieron los siguientes temas:

- ❖ Autoconocimiento
- ❖ Autoestima y motivación
- ❖ Conocimiento del otro
- ❖ Comunicación con el público
- ❖ El ambiente laboral

Tema I. Autoconocimiento.

- a) Mis expectativas sobre este curso
- b) El conocimiento de sí mismo

Tema II. Autoestima y motivación.

- a) Formas de reconstruir o sanar la autoestima
- b) Renovación de actitud
- c) El autorespeto

Tema III.- Conocimiento del otro

- a) Reconocer las necesidades generales y específicas de la otra persona
- b) Saber que decir y como decirlo
- c) Lenguaje corporal

Tema IV. Comunicación con el público

- a) Necesidades específicas

## Tema V. El ambiente laboral

- a) Manejo de quejas
- b) Qué hacer para solucionar las quejas más comunes
- c) Motivos por los cuales algunas personas son difíciles de tratar

Después de haber finalizado el curso de Atención y trato al Público, me volví a reunir con el personal a fin de llevar a cabo comentarios de cómo les había parecido el curso y todos los compañeros opinaron que este fue muy bueno y provechoso, comentaron que la persona que lo impartió les hacía vivir los hechos debido a la dinámica de éste.

Dentro de la sesión procedí a hacerles algunas preguntas relacionadas con el curso tomado las cuales consistieron en:

- ❖ ¿Qué opinas acerca de la capacitación personal?
- ❖ ¿Qué opinas sobre las actividades de capacitación de tus superiores?
- ❖ ¿Qué opinas de la capacitación de tus compañeros?
- ❖ ¿En qué área de los servicios que se prestan te gustaría estar?
- ❖ ¿En qué área consideras que existe deficiencia en el servicio?.

De estos cuestionamientos surgieron muchas reflexiones tales como: qué únicamente nos preocupamos por nosotros mismos, lo que muchas veces nos impide formar un equipo de trabajo, y nunca nos habíamos puesto a analizar donde nos gustaría estar.

Este cuestionamiento también facilitó el establecer acciones concretas, acuerdos dentro del Departamento como: que las funciones sigan siendo rotativas, delegar y compartir responsabilidades, la cooperación, la participación, la aceptación de sugerencias de todos los elementos del equipo de trabajo, ésta se analiza conjuntamente y si se considera importante para el mejoramiento del servicio se pone en práctica.

En conclusión, de la reunión realizada con el personal se detectó que los cursos de capacitación dan como resultado acciones positivas ya que veo en el personal cambios de actitudes, se han limado asperezas, cada uno de los compañeros se siente parte del grupo, se jerarquizan necesidades y se planea estratégicamente las acciones antes de ejecutarlas, todo esto indudablemente beneficia al servicio que se presta en este Departamento de Registros y Control.

## ANEXO 7

### **Reporte de la Tercera Sesión de Trabajo del Proyecto de Innovación.**

Para llevar a cabo una **Planeación Estratégica**, he realizado una reunión con el personal adscrito a este Departamento de Registros y Control, esto con el fin de fijar un curso concreto de las acciones que han de seguirse, establecer principios para orientar las actividades y también determinar los recursos materiales y humanos que emplearíamos para la realización oportuna y efectiva del servicio.

Dentro de la reunión se comentó que para que la **Planeación Estratégica** sea efectiva debe contar con tres principios fundamentales, **la Precisión, la Flexibilidad y la Unidad**.

Estos principios basan su contenido en que toda actividad que se realice se deben establecer parámetros de resultados positivos y en caso contrario retomar alternativas o cambios que nos lleven a lo deseado.

También se hizo notar que realizar una planeación de actividades es un ejercicio que implica ensayo y error, de los cuales obtendremos valiosas experiencias (éxito, fracaso, retroceso) esto nos da como resultado que cuando se planea nuevamente sea de manera más acertada y así avancemos a las metas que nos hemos propuesto alcanzar.

De un texto que leímos en la reunión dice que cada hora que se ocupe en la **Planeación Estratégica** efectiva se ahorrarán de tres a cuatro horas en la fase de ejecución, produciéndose además el logro deseado y la satisfacción de cada uno de nosotros por haber visto el resultado de una actividad planeada correctamente.

## **ANEXO 8**

### **Reporte de la Cuarta Sesión de Trabajo del Proyecto de Innovación**

En la reunión anterior hablamos sobre la importancia de la Planeación Estratégica en el desempeño de toda actividad que se lleve a cabo; ahora hablaremos de los resultados que hemos obtenido al realizar los proyectos mediante una Planeación Estratégica.

Como resultado de este proceso aplicado en el Departamento de Registros y Control, se ha logrado que el servicio que se presta a los usuarios, se lleve a cabo con mayor eficacia, eficiencia y rapidez; esto lo han manifestado los compañeros del contexto laboral en las evaluaciones que practico periódicamente, para saber como se ha avanzado y como ha mejorado el servicio que prestamos; cada uno dio su opinión manifestando que se ha llevado a cabo un mejor control, organización y un buen plan de actividades, esto ha dado como resultado la facilitación y agilización en el trabajo.