

## 2. INTRODUCCION

La Administración del Gobierno del Estado de Sonora, en el período de 1991 a 1997, en su proceso de modernización de la administración pública, ha pasado por alto asignarle la importancia que reviste a la Capacitación para lograr más eficiencia en el servidor público, de manera tal que incida en una mayor productividad, no sólo en términos cuantitativos, sino en los de alta calidad de servicios a los usuarios.

En efecto, el redimensionamiento, la reorientación del gasto público, de la simplificación administrativa, la homogeneización de sueldos y salarios, el reordenamiento organizacional y la eficientización de los procesos, no satisface plenamente si se descuida la capacitación permanente al personal (INAP, 1993).

El potencial de rendimiento del recurso humano no es optimizado si faltan los programas capacitacionales adecuados a las características propias de la administración pública y de acuerdo a los distintos servicios que prestan a la comunidad, que por la diversidad de éstos, implica tratamientos basados en metodologías concordantes con ellos.

Dada la amplitud tan grande y compleja de los campos específicos de que se ocupa la Psicología, se vuelve necesario delimitar que campos o que aspectos de esta ciencia nos interesa abordar dentro de las actividades laborales.

Así, se definen para los intereses de este trabajo, las áreas de estudio de algunos aspectos de la personalidad que guardan estrecha relación con las aptitudes y perfiles que debe reunir un sujeto determinado para un puesto dado dentro de la organización del trabajo y que se reflejan en su comportamiento y desempeño cuando están presentes en el sujeto.

Al avocarnos a esta Tesina, no se pasa por alto que la capacitación al personal que labora en la administración pública debe considerar sus motivaciones que los impulsan a capacitarse y que algunas veces no está

plenamente consciente de ellas, tampoco al hecho de que la motivación adquiere connotaciones de contexto cultural laboral diferentes a los del personal que labora en el sector empresarial o privado.

Sobre todo la constante de que los aspectos psicológicos en la capacitación, no se les ha dado el tratamiento que ameritan, en los programas de capacitación realizados a la fecha, no se ha utilizado el rico potencial que ofrece la psicología como ciencia del comportamiento humano (Cabrerros, 1995).

Podemos señalar, no encontramos antecedentes en el sector público en Sonora, al menos, de que se hayan dado a la psicología la importancia que merece como un instrumento normativo en la aplicación de criterios no solo para identificar los perfiles de puesto requeridos en los mandos medios, y detectar que rasgos de la personalidad cambian las especificaciones del puesto, y detectar necesidades de capacitación en esos y otros rangos (INAP, 1993).

En efecto, definir las necesidades de capacitación en lo concerniente a los conocimientos y/o habilidades para desarrollar las tareas encomendadas en un sentido técnico, es una, y se requiere más que aplicar encuestas, discernir diferencias en cuanto a preparación y detectar con eso, necesidades por áreas técnicas de capacitación, así, se dan seminarios o cursos sobre normatividad dentro del servicio público, o sobre las características de los programas y que en ocasiones se amplían a las metodologías y procedimientos para su aplicación o desarrollo.

Pero precisar áreas de capacitación u orientación sobre rasgos de la personalidad y que implique una previa investigación para detectarlos, es otra cosa. Definir si una persona dada llena un mínimo de rasgos de la personalidad que requiere un perfil determinado correspondiente al mando medio de que se trate, significa que entra en juego el quehacer de la psicología.

No se trata solo de detectar niveles de perfiles en cuanto a los conocimientos tecno-profesionales del ocupante del puesto de mando medio, sino detectar necesidades de capacitación en esas áreas técnicas, así como detectar necesidades en lo que se refiere al desarrollo de las potencialidades de la personalidad del sujeto, que deberá llenar un mínimo dado de calificación que exige un puesto de mando medio dado.

Cuantas veces no se encuentra uno, con sujetos que son designados a un puesto de mando medio, por su competencia tecno-profesional en el área que corresponde a las funciones del puesto en referencia, pero que no reúne el perfil de los rasgos de la personalidad requisitada por el puesto y como una autodefensa desarrolla actitudes y conductas de rasgos autocráticos o de "dejar pasar todo" que inciden en el deterioro de un clima interno de cooperación del resto del personal bajo su mando y con ello, se produce ineficiencia y retraso en el desarrollo normal del trabajo, y en fin, baja productividad (INAP, 1993).

Esto también hace ver que el servicio de carácter oficial o público, que se otorga al usuario, en general e independientemente de cual sea éste, ha de ser similar al de cualquier otro prestador de servicio de una entidad particular o empresarial y que es posible crear una cultura de excelencia en el trato comprensivo y amable al usuario. Después de todo, el sector público también "vende" su imagen y en esta se finca gran parte de su legitimidad y credibilidad (McCann, 1988).

Tomando en cuenta esta última premisa y porque la tendencia actual es darle a la administración pública su lugar, sin caer en los extremos de considerarla como un mundo distante, muy aparte de la administración empresarial, se puede apreciar que aquella, como una organización que se integra multifactorialmente, en un universo de complejidades, donde se conforman estructuras y subestructuras organizacionales (Robbins, 1993).

La multifactoriedad se percibe a través de recursos materiales, humanos, financieros, medioambientales, interacciones humanas, con múltiples "climas humanos y ambientales", programas, proyectos, culturas, políticas, etc. Entre tan diversos factores que se integran conformando a las organizaciones se desempeña la persona con sus potencialidades, sus habilidades, su cultura y bagaje de conocimientos, pero en donde existen carriles organizacionales por las que deben transitar personas, voluntades, decisiones, conductas, acciones y políticas, en fin, dimensiones en constante dinamismo y carriles que constituyen los aspectos normativos y reglas del juego, tanto si son formales como informales (Robbins, 1993).

Por ello, reviste singular importancia, considerar, la Teoría del Comportamiento Organizacional, de Robbins (1993); en base a este modelo podemos observar, como un sujeto de mando medio, durante su desempeño, asume diversos papeles, divididos en tres grandes áreas, como sus papeles administrativos, los informativos y los de decisión (ver figura 1).

En los administrativos, desempeña un papel de enlace, ¿lo hace bien?, ¿lleva ese perfil? ¿requiere alguna forma de adiestramiento?, otro papel, el liderazgo, y volvemos ha cuestionarnos de igual manera, o en su papel decorativo, cuando se limita a mostrar, atender visitantes, figurar en actos o eventos públicos para cubrir formalidades, entre otros.

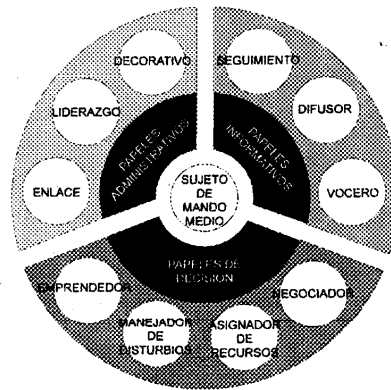
En los informativos, lo tenemos desempeñando papeles de difusor, de vocero o de seguimiento, en los de decisión, lo encontramos como emprendedor, como manejador de disturbios, o asignador de recursos o bien en el papel de negociador, en cada uno, surgen las mismas inquietudes y las necesidades de su estudio mediante las técnicas y métodos que la Psicología Organizacional nos ofrece.

Así pues, son múltiples los aspectos que se analizan y con ello cada uno con una configuración de perfiles variados. Dichos perfiles entonces, constituyen objeto de estudio y análisis. De donde resulta un espectro muy

amplio para el campo de la Psicología, enfocada al Comportamiento Organizacional.

En ello, se requieren abrir oportunidades de estudios mas profundos dentro de las Organizaciones del Sector Público y donde el estudio Organizacional es importante. El Modelo de Robbins (1993) que veremos de modo breve en nuestro trabajo, constituye un concepto insoslayable y muy útil para nuestro estudio.

Contra lo que era común pensar, hoy ya sabemos que los fenómenos que se generan en el aspecto de las relaciones interpersonales, las técnicas y métodos en la administración de los recursos no están tan diferenciados entre la empresarial y la pública.



**Figura 1**  
Habilidades Interpersonales.  
Papeles Administrativos

Los comportamientos entre personal y los usuarios deben ser similares. Las relaciones entre los niveles decisorios y los ejecutores, los directivos y los subalternos, conductualmente no muestran mucha diferencia.

Así, se optó por abordar en el marco teórico algunas consideraciones generales y breves sobre la situación actual de la psicología aplicada, para pasar a tratar lo concerniente a la detección de necesidades de capacitación.

Se analiza el aspecto de las organizaciones para después abordar las aplicaciones prácticas dentro del área de la administración pública.

Finalmente, en este trabajo se propone un programa de investigación metodológica que detecte, en el servidor público sus necesidades e intereses específicos de capacitación que proporcionen los elementos básicos para la elaboración de programas de capacitación requeridos.

Así pues, identificar estas necesidades y las áreas de capacitación de su interés, aplicando la metodología de investigación adecuada nos permitirá contribuir al mejoramiento de los diseños de los programas de capacitación en la administración pública, tendientes a la optimización del desempeño laboral en términos de eficacia y eficiencia.