

3. FUNDAMENTACION TEORICA

3.1. PROGRAMA DE FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE MANDOS MEDIOS DEL ESTADO DE SONORA.

Los más cercanos antecedentes, dentro del sector público, con que contamos, se remontan al Programa de Formación y Actualización de los mandos medios del Estado de Sonora, en la parte correspondiente al diagnóstico de necesidades de capacitación de abril de 1993. Documento este, cuya elaboración estuvo inscrito en el Convenio Tripartita de Colaboración celebrado entre el Gobierno del Estado de Sonora, Instituto Nacional de Administración Pública, A.C., y el Instituto de Administración Pública del Estado de Sonora, del 26 de octubre de 1992.

Se trataba entonces de proporcionar al grupo de servidores públicos acotados bajo el concepto de mandos medios, una serie de opciones de capacitación acorde e institucionalizada, hacia el fortalecimiento del perfil profesional e institucional que incidiera en la elevación de los niveles de eficiencia, eficacia y productividad en la gestión de las áreas bajo su responsabilidad.

En este estudio de diagnóstico de necesidades de capacitación, se presentó una visión general sobre las características del perfil del puesto del mando medio, su grado de afinidad con las funciones atribuidas a su área y la revisión de la gestión institucional, todo esto considerando las condiciones principales de la administración pública, es decir, en cuanto a sus objetivos, su estructura, normatividad, relaciones humanas y tecnología vigente.

Se traslucía así, la finalidad de precisar el tipo de capacitación que objetivamente le fuera indispensable y conveniente y de acuerdo con la realidad en que se encontraban inmersos, así, con esta base, determinar el diseño académico de las materias.

Resultando el hecho de la reiteración en dotar a los servidores públicos de mandos medios de las herramientas conceptuales, legales, operativas y de información oportuna que les permitan cumplir su función con altos índices de eficacia y productividad.

De este modo, la capacitación quedaba en realidad, orientada a las necesidades y requerimientos de la organización. Si bien se trató de tomar en cuenta su grado de afinidad con las funciones desempeñadas, esto se hacía analizando su personalidad curricular, tratando de mitigar el efecto negativo en la eficiencia y productividad que produce una no correspondencia entre la profesión o experiencia del servidor público y la función a desempeñar, como por ejemplo un médico ocupando el área administrativa o una jefatura de personal o Recursos Humanos, cuando que ahí lo idóneo, es un profesionalista de carreras más congruentes con las funciones en esa área. La capacitación absorbería menos tiempo, sería más exacta y precisa, al mismo tiempo sería para tal profesionalista una fuerte motivación para optimizar de manera creativa su desempeño.

Si se pretende analizar las causas de la generación de morosidades, apatía y baja productividad, tendríamos que encontrarlas no tanto en carencia de conocimientos sino más bien en que los que se poseen no son acordes con la función desempeñada.

Con la finalidad de diseñar la capacitación a los servidores públicos en general, el Instituto Nacional de Administración Pública, A.C., y el Instituto Sonorense de Administración Pública, A.C., realizaron una investigación que dio como resultado el trabajo titulado "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, dentro del Programa de Formación y Actualización de los Mandos Medios del Estado de Sonora" (INAP, 1993).

Para la realización del diagnóstico se instrumentó en su primera fase, el levantamiento de la información a través del trabajo de campo, se utilizó la técnica de encuestas dirigidas. En la segunda fase se obtuvo información

complementaria para la elaboración del diagnóstico ya citado, mediante talleres de consulta y recopilación de información sobre el contexto organizacional.

Si bien este trabajo de investigación para realizar el diagnóstico, representó un valioso antecedente de nuestra propuesta, no se contempló, el trasfondo fundamental relativo a la motivación hacia el desempeño, ni se realizó el enfoque de las necesidades de capacitación desde el punto de vista de las motivaciones reales del sujeto para desear capacitarse y para encontrar en esta capacitación un medio para alcanzar logros personales, independientemente de los meramente institucionales. Es decir, no se ahondó en la dinámica motivacional de los sujetos a través de sus necesidades personales de capacitación.

Tampoco se analizó el reto que representa la ausencia de correspondencia de un perfil dado de rasgos de la personalidad del ocupante de un puesto de mando medio, con el del requerido por el propio puesto y cuyos niveles de calificación, así como los márgenes de tolerancia se encuentran predeterminados por el estudio de análisis de puestos y su evaluación de desempeño de acuerdo al perfil requerido.

Esto indica por lo tanto, que en esta área del perfil del puesto referido a un estudio más a fondo de las personalidades, no se realizó, y por lo mismo, se anota que no se cuenta con antecedentes al respecto. Al menos, hasta donde la información recabada nos lo muestra.

Para tratar de explicarnos porque no se le ha prestado la atención debida a estos asuntos, cabe señalar que no obstante los notables avances de la psicología en el presente siglo que está por terminar, en nuestro medio, sobre todo dentro del sector público, esto es algo que, o ha sido ignorado de modo consciente, al subestimar el aporte de esta ciencia en el campo de la capacitación confiándola nada mas a la detección de las carencias tecno-académicas, o bien, se ha actuado por desconocimiento

pleno del apoyo incuestionable que brinda la psicología aplicada dentro del sector público en las posibilidades de capacitar y reorientar a los individuos en relación con sus rasgos de la personalidad y su potencial real que le permita determinar si califican o no, si es o no, apto para el puesto.

En efecto, cuantos programas y tareas se sub-utilizan, porque algunas personas que ocupan mandos medios, si bien dan el perfil tecno-profesional, no dan la calificación en el perfil de los rasgos de la personalidad, último aspecto éste, que por ser indebidamente minimizado e incomprendido, no se le presta la consideración que merece.

Así pues, no se cuenta con antecedentes en este punto tan importante y que es el motivo y tema de este trabajo, y que en nuestra opinión resulta perentorio conferirle el interés suficiente a modo de que permita eficientar y optimizar los recursos humanos dentro del sector público.

3.1. EL MODELO DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL DE ROBBINS.

De acuerdo con la Teoría del Comportamiento Organizacional de Robbins (1993), está claro que los administradores necesitan desarrollar sus habilidades con la gente si desean ser eficaces y tener éxito en su trabajo.

Según esta teoría, la Organización deviene así en un contexto interpersonal y de situaciones o circunstancias, de donde el comportamiento o conducta, es la resultante o interacción entre el sujeto que se comporta y su contexto organizacional. Dicho comportamiento se orienta al logro de metas (Robbins, 1993).

Para Robbins (1993), conducta y comportamiento son equivalentes por más que sus significaciones sean relativas al contexto en que se generan. Existen factores y elementos comunes a los contextos organizacionales, como su formalidad o informalidad, sus reglas que las

definen (a las organizacionales) los valores culturales que están vigentes en ellas, las tradiciones y los cambios tecnológicos, metodológicos, que van constituyéndose en variables a considerar.

En este orden de ideas resaltan los contextos culturales, tanto de la organización, como del sujeto en particular, donde la cultura, para los fines de nuestro enfoque, constituye un todo integral (un complejo integrado) conformado por un conjunto de valores, un conjunto de elementos técnicos que van desde los conceptos tecno-científicos hasta los elementos físicos o materiales que los conforman; así como hábitos, costumbres, conductas y comportamientos individuales y colectivos, sancionados y aceptados por una sociedad dada, en un período de tiempo también dado y donde las influencias externas, son parte de sus variables a considerar.

Es en función de estos contextos culturales, que las diversas teorías motivacionales y de comportamiento en las organizaciones, quedan condicionadas por los respectivos niveles de desarrollo sociocultural, de la sociedad en que fueron desarrolladas y que a la vez fueron el modelo universo de estudio.

Esto conduce a la necesidad de que se tengan que adaptar esas teorías y sus modelos propuestos, a realidades socioculturales de otro nivel y por lo tanto distintas. Ahí donde la industria fabril es incipiente, los complejos industriales no existen, ni tampoco las grandes corporaciones empresariales se dan, no es posible aplicar como receta de cocina, los modelos teóricos surgidos de otras realidades, lo que está en potencia, lo que es incipiente, requiere enfoque y tratamiento distinto, toda teoría o modelo propuesto, presupone que se den, como en toda verdad científica un conjunto de condiciones o premisas para que se cumplan sus postulados.

Dentro de cualquier organización administrativa, por lo tanto, no se puede pasar por alto el conjunto de valores socioculturales que tamizan a las personalidades actuantes. De ahí, que justamente Robbins (1993), señale

que si bien nunca encontraremos la verdad suprema (en nuestro caso, el conocimiento exacto de cómo las personas se conducen dentro de un contexto organizacional), los estudios actuales vienen a enriquecer nuestro acervo de conocimientos del comportamiento organizacional, al apoyar unas teorías, al contradecir otras y al sugerir nuevas teorías para sustituir las que quedan refutadas y sin apoyo:

La fijación de un diseño de comportamiento organizacional para Robbins (1993) parte de un modelo de comportamiento organizacional, esto es, que "el modelo es una abstracción de la realidad, una representación simplificada de algún fenómeno real" (pag. 25).

Un modelo, entonces, bajo esa premisa, es un instrumento o herramienta metodológica de investigación en el campo que nos ocupa. Pero "todos los modelos poseen ciertos elementos comunes. Si una cosa es un modelo, reunirá necesariamente 3 elementos universales: un objetivo, variables y relaciones" (op. Cit., pag. 25).

Al formular un modelo de estudio, se precisará lo que se requiere hacer con él, ¿Predecir motivaciones del personal? ¿Explicar las motivaciones? ¿ Explicar y predecir conductas de personal? entre otras.

Con fundamento en la claridad del objetivo, se conceptualizan las variables al determinarlas e identificarlas, tanto las que son variables dependientes como independientes. Y por último, las relaciones, cuáles existen entre las variables de nuestro modelo, cuáles son causa y cuáles efectos.

De hecho, definir las variables es un momento decisivo dentro del modelo de comportamiento organizacional de Robbins. El modelo comprende un nivel individual, un nivel de grupo y uno de sistema organizacional, como se muestra en la lamina 2 (Robbins, 1993).

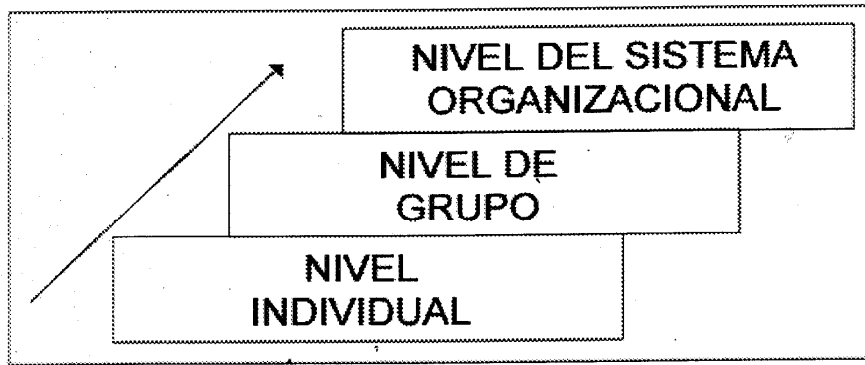


Figura 2. Modelo Básico de Comportamiento Organizacional

En el modelo el objetivo debe precisarse para determinarse los niveles del comportamiento a investigar, así mismo, esto nos dará la pauta para definir las variables a considerar, y discernir las dependientes y las independientes, (comportamiento grupal, organizacional o individual) según lo que deseemos investigar, definiremos nuestro diseño.

El modelo del comportamiento organizacional se comprende para el caso por ejemplo del nivel individual, como se aprecia en la Figura 3 (Robbins, 1993).

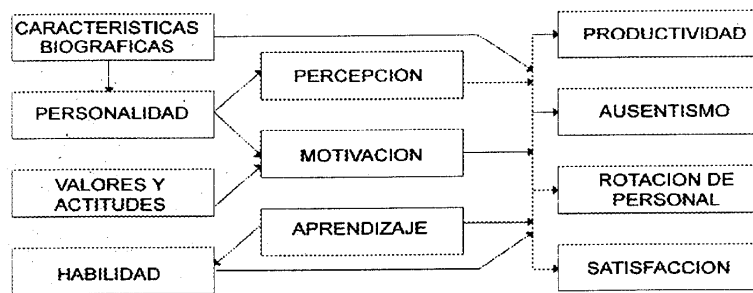


Figura 3. Modelo Básico del Comportamiento Organizacional

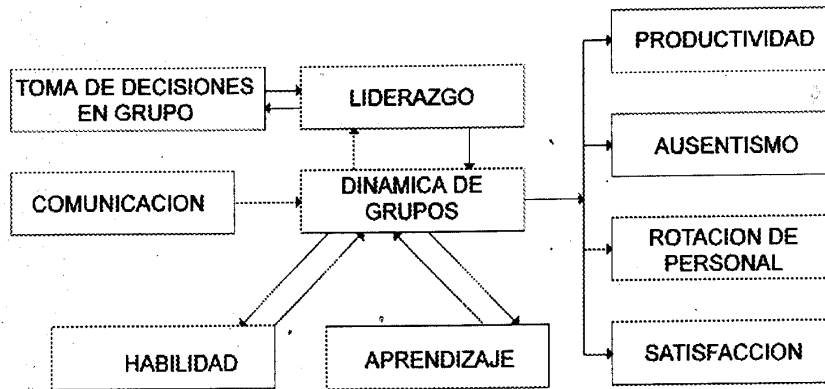


Figura 4. Modelo de Grupo

O el Modelo de Grupo, que se presenta en la Figura 4. Y por último, el nivel del sistema de Comportamiento Organizacional que se muestra en la Figura 5 (Robbins, 1993).

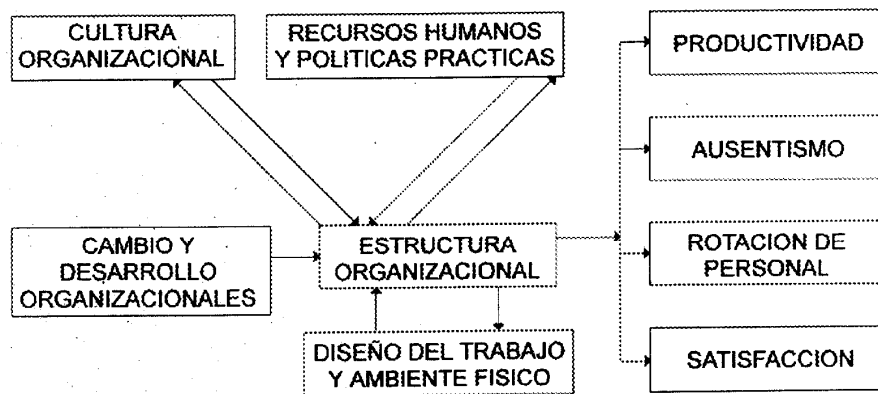


Figura 5. Nivel del Sistema del Comportamiento Organizacional

Dentro del análisis del nivel individual, Robbins parte de las siguientes aspectos: características biográficas, personalidad, valores y actitudes, habilidad, en cuanto que variables. Percepción, motivación y aprendizaje, habilidad y productividad, ausentismo, rotación de personal y satisfacción.

Las características biográficas, nos permitirán conocer diversos aspectos relacionados con el sujeto y entre las que algunas de ellas explicarán ciertos rasgos de su personalidad, de sus valores y actitudes y por último de su habilidad, así como su reflejo en los resultados.

Así, actitudes, valores culturales, o habilidades del sujeto, podrían explicarse a partir de su formación dentro del contexto familiar en que creció; y que de alguna manera inciden en su comportamiento laboral. También se analizarán ciertos factores como la edad, el sexo, estado civil, número de dependientes y antigüedad en la organización, o bien su cúmulo experiencial en el puesto que desempeña y grados o áreas en las que se ha capacitado.

La personalidad, es otra variable que afecta con mayor fuerza en el desempeño, afecta el nivel de la percepción y le imprime intensidad y dirección a las motivaciones del sujeto para mejorar tal desempeño. Para Robbins, la personalidad es la suma total de las formas en que el individuo reacciona ante otros e interactúa con ellos. En este último aspecto en donde se ensambla con el nivel grupal, a través de la percepción, es decir, según el sujeto perciba al grupo y decodifique la comunicación que el mismo le envía y naturalmente interviene como uno de los factores de las motivaciones del sujeto (Ver figura 6).

Otras consideraciones que es necesario tomar en cuenta en relación a la personalidad, son los factores que intervienen en su formación o su integración, así, para Robbins, la personalidad del adulto se considera integrada por factores hereditarios y ambientales (o formativos, podría

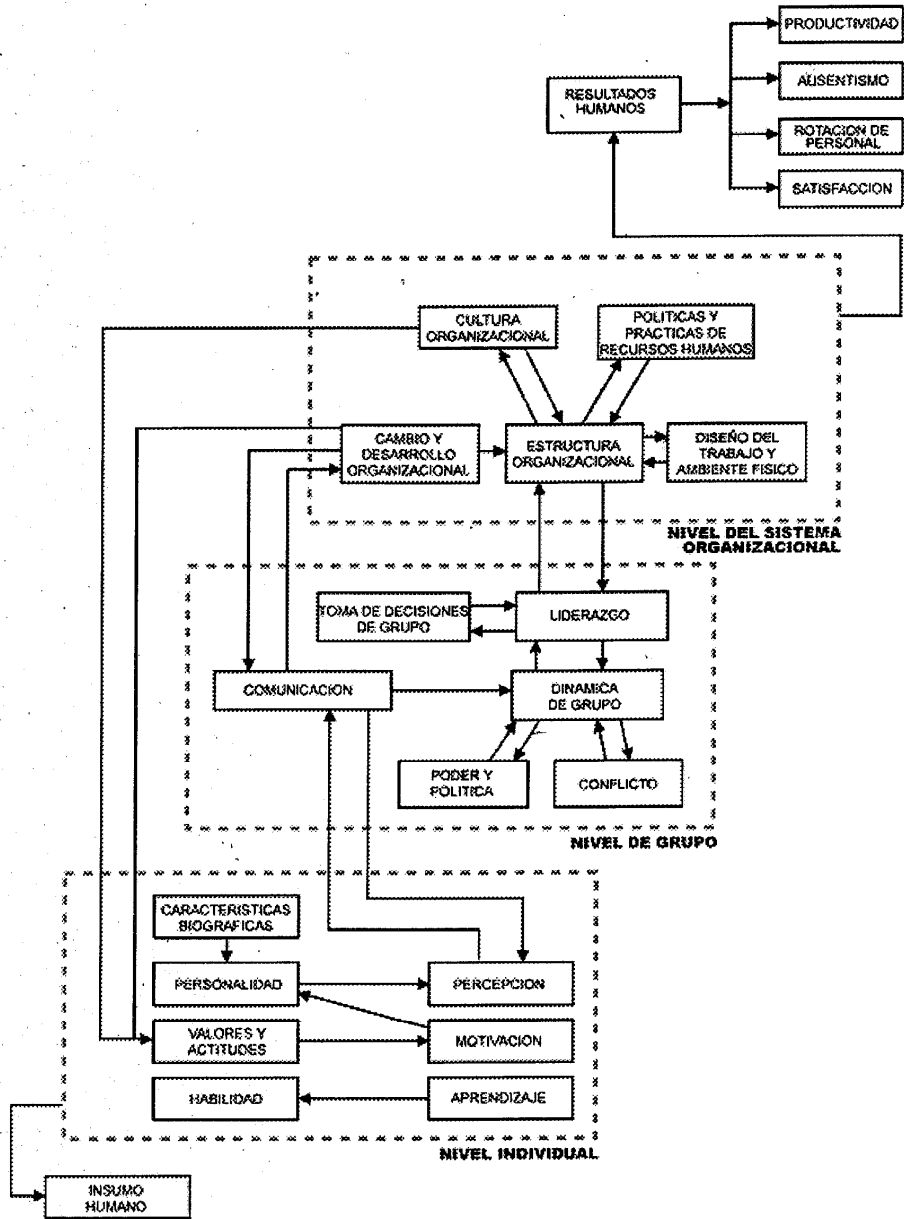


Figura 6. Modelo de Comportamiento Organizacional.

conceptuarse), los cuales podrían o más bien son moderados por circunstancias situacionales.

La herencia, es de origen genético, si bien hay quienes en el extremo de esta teoría establecen que la explicación definitiva de la personalidad reside en la estructura molecular de los genes, que componen a los cromosomas. Sin embargo, nos parece esto una afirmación temeraria, pues de ser así, nada podría modificar los rasgos de la personalidad, nada tendría que hacer el ambiente en que se desarrolla el individuo, ni su contexto situacional, tampoco sería factible la modificación de la conducta. En cambio, tampoco puede negarse que cuestiones como temperamento, constitución física general, entre otros, si influyen en algunos rasgos de la personalidad, como el caso de quienes heredan las deficiencias hormonales de sus padres y desarrollan obesidad, misma que es condicionante de algunos rasgos de la personalidad y del comportamiento del individuo de acuerdo a sus "tendencias naturales", como el no ser propensos al deporte, por el gran esfuerzo que implica al organismo realizarlo, dado su gran peso corporal.

Otro aspecto para Robbins, es el situacional como factor de la personalidad al plantear que las situaciones propician o no, el desarrollo a plenitud de las potencialidades que ofrecen los rasgos de las personalidades de los individuos.

Todo lo recién expuesto, adquiere importancia cuando se ven las posibilidades de moldear el comportamiento dentro de la organización y se entra de lleno a los distintos métodos de modificación de conducta basados en los clásicos reforzamientos ya sean positivos o negativos, tratando de llegar a resultados confiables.

Con lo anterior, es posible incrementar la productividad, se disminuiría sensiblemente el ausentismo, se decidirían criterios sobre la rotación de

personal y se incrementarían en el sujeto sus expectativas y niveles de satisfacción.

La integración a un grupo dentro de la organización se vería así doblemente favorecido, ante el establecimiento de las coincidencias de valores y actitudes individuales, con los del grupo, a través de la comunicación, el aprendizaje y la percepción.

En la Figura 3, se aprecia que las características biográficas, influyen al ser de origen formativo de las de acervo experiencial del ser humano, en su personalidad y termina incidiendo en la productividad, el ausentismo, la rotación del personal o la satisfacción del individuo. Las características biográficas mencionadas, se comportan como variables independientes.

La personalidad se observa dependiente de las características, pero al mismo tiempo actúa como variable independiente e influye o explica las variables dependientes de la percepción y la motivación. Los valores y actitudes del trabajador son variables independientes, sus valores constituyen aquí sus pautas socioculturales, e inciden en sus motivaciones. La habilidad es dependiente y es reflejo del aprendizaje, pero se comporta como variable independiente con respecto de las de productividad, ausentismo, rotación de personal o satisfacción que son dependientes.

En la Figura 2, que nos muestra el diseño de un modelo de comportamiento organizacional, podemos apreciar el comportamiento de grupo, inmerso en una dinámica, en la que incide variables independientes como la toma de decisiones en grupo, la comunicación o el liderazgo. Sin embargo, la interinfluencia que se genera con otras variables, están indicadas por la detección de las flechas de la gráfica, para finalizar con las variables dependientes y que son determinadas como la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción. En este nivel, el comportamiento organizacional individual se hace más complejo y se da en función del grupo que asume a su vez su propio comportamiento

organizacional. Así pues, como bien señala Robbins "la conducta de los individuos en los grupos es algo más que la mera suma total de cada miembro que actúa en cierta forma. La Complejidad del modelo aumenta si reconocemos que esa conducta es diferente cuando se haya en un grupo y cuando se encuentra solo" (pag. 31).

El Modelo Grupal nos indica por lo tanto el comportamiento organizacional del individuo, cuando es parte de un grupo y se estudia al grupo en su dinámica.

Cuando abordamos el Comportamiento Organizacional ligándolo a la estructura formal o a la Estructura Organizacional, alcanza ese comportamiento su grado máximo de complejidad, ya no solo considerar al conjunto de grupos como un simple agregado de grandes divisiones del trabajo que integran una organización o una estructura organizacional, sino que es también algo más que eso.

Es por decir así, el contexto mayor, el tipo de diseño de modelo estructural de la Organización, el ambiente físico, humano, de relaciones internas y externas, las políticas de trabajo, los estímulos y otras políticas organizacionales, la cultura Organizacional, entre otras. Todo ello, va determinando e influyendo en el Comportamiento Organizacional de los Individuos, de los Grupos y de la propia Estructura Organizacional que les da cabida.

El Modelo integrado de los tres niveles nos lo muestra en sus aspectos generales conceptuales la Figura 2, cada nivel se relaciona con el siguiente, por el conducto natural, la comunicación como variable del nivel 2 se liga de la percepción del nivel 1. La Cultura Organizacional y el cambio y desarrollo organizacional influyen y ofrecen la oportunidad de asimilación de individuos con cultura y actitudes distintos a la de la organización, se liga así el nivel individual del sistema organizacional. El nivel de grupo se liga al nivel del sistema mediante el liderazgo de grupo por su relación con la

autoridad. También la comunicación liga al segundo nivel con el sistema por que posibilita el cambio y desarrollo organizacional.

Así, mediante estos modelos es posible analizar, por ejemplo, las variables independientes, dependientes y moderadoras, entendiendo a este último tipo de variable a aquellas que relacionan a las dos primeras y que ayudan a explicar ciertas variaciones en las que la independiente como causa, genera no uno, sino dos o más efectos moderadores. Todo este modelo nos permitirá contar con los elementos de estudio que en su caso, nos permitan, explicar y predecir la conducta (Robbins, 1993).

3.3. LAS ORGANIZACIONES

En un diagnóstico de necesidades de capacitación, es necesario como primer paso, describir a la entidad, *además de definir marco teórico general a que se sujetará el diagnóstico*, esto que parece una simple descripción breve, implica en realidad, una consideración muy importante, las características de la entidad, su forma de organización, la estructura funcional u operacional, son de gran importancia al momento de diseñar un programa de detección de necesidades de capacitación, donde la modificación de la conducta sea una herramienta destinada a lograr un óptimo desempeño laboral.

Esta importancia radica en el hecho de que condiciona por su tamaño de la entidad no sólo nuestro universo a considerar, sino que le imprime ciertas características cualitativas distintas a las problemáticas y al contexto laboral general y en la que se hace más compleja la estructura organizativa a medida que aumenta en tamaño, esto, naturalmente, se refleja en el organigrama de la estructura de organización. Es este engranaje del sistema organizacional, donde se desempeña el personal que labora, se dan reglas de comportamiento de orden tecnológico y administrativos de tipo

formal e informal y reglas de orden relacional social igual que aquellas, o sea de modo también formal e informal, por ello, es importante considerar algunos aspectos de organización estructural y funcional, no sólo en el andamiaje estructural jerárquico, sino en el proceso relacionado a la funcionalidad (McGraw Hill, 1985).

La base, sobre la que se erige el sistema (tanto estructural como funcional) es el de la división del trabajo y fijación de áreas y trascendencia de responsabilidades. Pero también deben tomarse en cuenta, como ya indicamos, otros factores externos a la entidad productiva o de servicios. Todo sistema, de los que hacemos referencia, tiene que ser abierto, precisamente por que es imposible de abstraerse del medio externo (McGraw Hill, 1985).

En efecto todas las mañanas o tardes que llegan los empleados y trabajadores a laborar, traen consigo su carga de ideas, proyectos y hasta preocupaciones personales (o familiares), sus ideas giran en torno a su contexto social, a su comunidad, etc., sin embargo, un sistema debe tener sus límites, sus fronteras que lo delimitan, lo separan de su entorno, como la membrana a la célula. Así, al momento de penetrar el empleado a su entorno laboral, atenúa y hasta sobrepone a sus intereses como empleado, trabajador (obrero) o directivo (funcionario), los de la institución en la que trabaja. No obstante, los intereses, los fines perseguidos por el sujeto y los de la institución, son de corto, mediano y largo plazo. El sujeto busca mediante su trabajo la paga (que como resultado de su desempeño recibe) para satisfacer sus necesidades básicas (alimentarse, vestido, calzado y techo), anímicas, emotivas (sentimientos de logro, reconocimiento, entre otras) y las de largo plazo: ascensos, éxito y seguridad de empleo (McGraw Hill, 1985).

Al interior del sistema existe un conjunto de valores que constituyen las "reglas formales del juego", de tal modo que no sólo hay normas y procedimientos metodológicos o técnicos de hacer cosas, sino también normas que rigen el comportamiento socio-relacional al interior de la entidad, muchas de estas últimas normas están implícitas en el organigrama estructural y rigen la comunicación entre superiores, entre subalternos y entre éstos y aquellos, se dan también normas o formas de relaciones de tipo informal, ciertos niveles de confianza, intimidad o trato no protocolario que contribuyen a generar determinados "climas" y medios ambientes internos, menos rígidos, menos fríos y protocolarios. A la tensión natural que conlleva la ejecución en sí de las tareas se añade el de las formalidades, esta tensión tiene un umbral de tolerancia al cual se acostumbra el sujeto, el clima tranquilo, de confianza y respeto lo hacen tolerable cuando la tensión no es por el hacer tareas, sino las que surgen de las interrelaciones humanas (comportamientos socio-relacionales).

A veces se rebasan los umbrales de tolerancia tensional y surgen fricciones que inciden en el desempeño, el sistema funcional de la entidad debe ofrecer ciertos grados de flexibilidad y fortaleza para soportar de vez en cuando situaciones de fricción, es parte incluso de la "vida" de la entidad y en este aspecto también tiene umbrales de tolerancia, cuando ésta es rebasada, entonces el problema es más serio porque afecta el mediano y largo plazo de los resultados de la actividad general, incidiendo en los resultados finales o anuales.

Cuando se rebasan los umbrales de tolerancia, las políticas y procedimientos que se establezcan al convertirse en normas obligatorias resultan difíciles de cambiar. De hecho la burocratización nace de esta situación, dado que tales normas se orienta a "como hacer las cosas", evitando al máximo los errores, y en tal intención se vuelven más complicadas las políticas y los procedimientos, "la planeación progresiva

requiere de un ambiente de cambio, con un grado razonable de libertad y voluntad para correr los riesgos de cometer errores, hechos que se previenen en las organizaciones atadas por las camisas de fuerza de las inflexibilidades en materia de política y procedimientos" ("McGraw-Hill", 1985, pag. 78).

En toda organización, después de cierto tiempo se generan en su situación interna, resistencias a los cambios y entre más antigua sean dichas organizaciones, más resistencia se crean. Esto se explica en parte por la propensión general de establecer patrones de conductas y pensamientos, a los que se añaden la formación paulatina de pequeños intereses o de pequeñas islas organizacionales informales que se crean a través del tiempo, tales como camarillas, subcamarillas o grupos de amigos íntimos. En estos últimos, su integración se basa en una gran compatibilidad, surgida de gran afinidad hacia algún interés en actividades fuera de las normales de la institución (la entidad), como la práctica de algún deporte, cierta afición que incide en las relaciones interlaborales, entre otros.

Estas situaciones son parte de la vida interna de una institución, el administrador debe aprender a reconocer estas organizaciones informales, cuando lo logra y busca armonizar con los líderes o jefes de estos grupos, puede obtener su cooperación con lo que se le facilita más administrar.

Una organización o entidad orientada a la producción o a los servicios constituye en sí un sistema. Esto es si aceptamos que un sistema es un conjunto de partes interdependientes, cuyas funciones se complementan mutuamente de tal forma que producen resultados previstos (McGraw Hill, 1985).

Cualquier sistema organizacional está pensado en términos de división del trabajo, bajo una estructuración de división de responsabilidades y delegación de toma de decisión. Esto implica la forma piramidal de muchas organizaciones donde los niveles de responsabilidad y de toma de

decisiones determinan los puestos, su jerarquización y su trascendencia que determinan el orden de importancia. No obstante, existen algunas proposiciones, sobre todo cuando se refiere a una entidad de servicio en que el orden se invierte quedando como una pirámide invertida (McCann, 1988).

Una de las características que subyacen como calidad de motivación dentro de ciertos grupos del recurso humano del sector público, es su anhelo de permanencia. Esto se da en los estratos medio superiores de mando decisorio, es decir, Direcciones Generales, de Area, Subdirecciones Generales y de Area, que son los estratos sujetos a mayor movilidad y que dependen de la capacidad de negociación, concertación y necesidades de equipamiento humano decisorio de los titulares de Secretarías.

A lo anterior, se añade la temporalidad sexenal o trienal en el puesto, si la estabilidad política lo permite, la inestabilidad o inseguridad del empleo, ocasionado por el redimensionamiento del aparato público, redefinición de sus funciones y organización, como ya habíamos anotado antes, intentando al mismo tiempo eficiencia y eficacia.

La inseguridad que todo esto trae al recurso humano en general de la administración pública ha incidido en la falta de perspectivas para realizar alguna *carrera* en este sector de actividades, sin embargo, al parecer, ocurre al mismo tiempo un proceso de adaptabilidad y esfuerzo por lograr un mejor desempeño sin mayor interés más allá del periodo sexenal o trienal. Esto afecta al mismo tiempo la marcha del servicio en aquellas actividades de largo plazo, aún más, se afecta en cierta medida la continuidad en la solución de rezagos. Esto es, evitación de toma de decisiones de impacto a largo plazo y desemboca en un grave perjuicio para el estado.

Si se genera inseguridad, dispersión de la energía humana al rotar de un puesto a otro, dando la imagen clásica del *todólogo* o *mil usos*, el sentido organizacional se vuelve difuso y se pierde el contorno preciso,

particularizado sectorialmente, para adquirir uno más general y más abstracto. Ya no se es funcionario del sector salud o educativo; ó de Planeación del Desarrollo, por ejemplo, simplemente se es servidor público, la adscripción pierde interés específico, basta con enterarse de que se trata, sujetarse al manual, cuando este existe, y pasar a la improvisación o a la experimentación, sin más. Las soluciones se diseñan para el muy corto plazo, imposible pensar en una investigación previa, en revisión de lo hecho anteriormente en la dependencia "de paso" para definir respuestas o soluciones duraderas y de largo plazo.

Al mismo tiempo que se vuelve más abstracto el sentido organizacional, se convierte la acción y el quehacer laboral del servidor público, en *un fin en sí mismo*, o sea el desempeño por el desempeño y en donde su resultante poco importa si no es perceptible a través de dar "una imagen" o un informe numérico ostensible, no siempre sujeto a verificación en forma rigurosa y que tenga en última instancia como resultado su permanencia en el puesto del servidor público.

El sentido organizacional se desarrolla a partir de que se adquiere conciencia de pertenencia a una institución conformada según un sistema de integración operativa, otro de jerarquías, otro de valores culturales propios de la institución, y metodologías de planeación, programación de normatividades y formas de realización técnica o procesos administrativos claramente definidos y establecidos, donde el sujeto se ubica en función de los organigramas estructural y funcional de dicha institución.

El apego o aceptación como buenas, positivas y efectivas, que se tengan de los fines y metas de la institución, orienta y le da sentido al desempeño del sujeto, como parte de la organización, pero al mismo tiempo asume un aspecto de identificación entre sus metas y objetivos coincidente entre ambas, se transforma en una motivación y del logro de conducta laboral. De este acontecer surge la noción de la condición de estar

involucrados en la fijación de aquellas (metas y objetivos) para que en su desempeño aporten su mayor esfuerzo y creatividad y en donde los demás estímulos, recompensas, compensaciones, ascensos, etc., actúan como reforzadores de conducta.

Recién indicamos, el sentido organizacional, como lo entiendo, se establece la noción de la ubicación del sujeto dentro de la institución, lo que equivale a conocer el lugar jerárquico del puesto, la función o funciones que involucra y las interrelaciones que guarda con los otros puestos dentro del proceso operativo de la administración.

El conocimiento de ubicación en el entorno administrativo, es el aspecto más importante dentro de tal sentido organizacional y hará que el sujeto logre un desempeño óptimo o uno pobre, dependiendo de ese conocimiento reflejado en su conducta laboral, en este aspecto de que tratamos, intervienen una serie de factores que es necesario considerar, sólo por mencionar diremos que diferencias de carácter, de mayor o menor involucramiento de motivo en las interrelaciones entre los sujetos dentro de un área determinada de la institución, así como las condiciones físicas del entorno, contribuyen a formar un "ambiente laboral" que puede ayudar a la funcionalidad o a la disfuncionalidad del área, departamento u oficina de que se trate y donde se ubica el sujeto, así mismo, el mayor o menor entendimiento claro de lo que percibe que está incurriendo en un momento determinado, con relación a la perspectiva del logro de un óptimo desempeño, afectará necesariamente tal desempeño.

Se trata entonces, de delinear con mayor precisión las variables o factores que inciden en ese conocimiento reflejado en las conductas asumidas por los sujetos, en el caso de aquellos que ingresan a una organización nueva o que cambian de un área institucional a otra, deben adaptarse a un ambiente relativamente nuevo, a gente nueva y nuevas tareas, la manera en que la adaptación se dé dependerá de su situación

personal, sus hábitos conductuales, sus percepciones acerca de lo que se espera de él y su mayor o menor conocimiento, su capacitación profesional y disposición a capacitarse sobre sus nuevas funciones y tareas.

Es necesario también, considerar el perfil del puesto a desempeñar, las normatividades que lo acompañan, las interrelaciones laborales que implica, etc., a fin de determinar dos situaciones, la primera es la percepción comparativa entre el acervo de su escala de valores conductuales laborales que ya trae consigo el sujeto y la que prevalece en su nuevo entorno o clima laboral, la segunda es la conducta asumida, como resultante de la anterior. Entre estas dos situaciones se ubica el aprendizaje o acopio de información que facilitará su adaptación a las nuevas condiciones y circunstancias que habrá de enfrentar para satisfacer las expectativas esperadas de su desempeño, tanto las que el sujeto espera lograr como las que sus superiores y subalternos esperan que realice y en las que el marco de referencia obligado lo constituye el o los programas delineados por la superioridad.

En lo referente al conocimiento exacto del perfil del puesto y las funciones a desempeñar, constituyen parte importante del desempeño y son por sí mismas factores motivantes. Entre más claridad tenga el sujeto, de las funciones y tareas a desarrollar, implicadas en el puesto por ocupar o en el que se inicia su nueva actividad laboral, mayor motivación tendrá y mejor será su desempeño si desea continuar en el puesto.

También resulta decisivo esto para precisar su conocimiento de ubicación en su entorno administrativo, dado que define la importancia y el rol de su desempeño. Al visualizar dentro del contexto institucional, qué parte del trabajo (según la división de éste) involucra.

4. PROPUESTA DE TRABAJO

4.1. CONTROL Y EVALUACION DE LAS CONDUCTAS EN EL DESEMPEÑO

Debemos indicar que el desempeño o el hacer la tarea, labor, gestión, etc., está sujeta a metodologías, procesos, modos y técnicas, que incluyen uso de conocimientos, habilidades, implementos de trabajo, sea de alta tecnología como computadoras, maquinaria delicada, aparatos de alta precisión, instalaciones, derechos, atribuciones y otros, que constituyen parte de su universo de valores. Pero también se tienen pautas culturales, actitudes y formas de integrarse socialmente con los demás "habitantes" de ese universo.

Lo que interesa en nuestro tema es lo relacionado a conductas, actitudes y formas de integrarse, pues son parte importante y hasta decisivas en el desempeño laboral. En el rubro de conductas podemos considerar los retardos, ausencias, abandonos injustificados del lugar de trabajo, frecuencias de petición de permisos, conflictos con compañeros, o con subalternos o los superiores, frecuencia de negligencias, dilaciones, mejoramientos de expeditud, de eficiencia, creatividad, eficacia, espíritu de colaboración, buenas relaciones con los demás, etc.

En cuanto a calidad técnica del desempeño, que se refiere a pulcritud, exactitud, rendimiento, eficiencia, entre otras, es otro aspecto que si bien se aborda, es sólo cuando representan conductas que inciden negativamente en los resultados, o el alcance de metas y objetivos programados. Analizar los rasgos y peculiaridades de la personalidad contribuye como variables a considerar al momento de aplicar un programa motivacional para optimizar el desempeño. Entre estos rasgos anotemos a modo de ejemplo, la

competencia técnica, conciencia, significado de las finalidades, compromiso con el puesto e iniciativa.

En la administración pública la evaluación del desempeño comprende, la comprensión de la normatividad, disposición para el trabajo, lealtad, disciplina, discreción, iniciativa y espíritu de colaboración. El nivel de aptitud y capacidad técnica y profesional sólo en cuanto a su calificación en el proceso de prueba por reclutamiento, en cuyo caso se utiliza la elaboración de los perfiles personales que requiere el puesto.

Cabrero (1995), señala que “es evidente que la creatividad y originalidad que los gerentes públicos despliegan en el diseño de modelos de organizaciones públicas es uno de los aspectos cruciales” (pag. 15).

Resaltando con esto, aspectos del perfil de personal de nivel decisorio. Otro de los puntos de ese perfil, se relacionan con sus percepciones del sujeto, de la dimensión económica, política y social.

La evaluación del desempeño conlleva varios propósitos, tales como considerar el nivel motivacional, analizar las posibilidades de ascensos, mejoramiento del desempeño de los niveles decisorios y sus relaciones hacia sus superiores y hacia sus subalternos. Identificar necesidades de adiestramiento y desarrollo, calidad y acierto en la toma de decisiones.

De acuerdo con la definición que indica que “la función administrativa de control es la de evaluar y corregir el desempeño de la actividad de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo” (Cabreros, 1995, pag. 16).

Cualquiera que sea el sistema de control que se implante, requiere de un plan de metas y objetivos, que implica identificación y delimitación de lo que deberá controlarse, quienes son los responsables claves, quienes deberán informar de resultados que sirven de base inicial para evaluar y en su caso aprobar o corregir el desempeño, y quienes conforman la estructura operativa de los procesos de control.

Para el proceso de control, se requiere establecer el sistema a emplearse, criterios, medidas y políticas de evaluación, que tipo de medidas o calificaciones se utilizarán es decir, establecimiento de estándares, el sistema de medición de desempeño en congruencia con el tipo de estándares empleado, y que medidas deberán emplearse para corrección de desviaciones del o los programas.

En la medición, suelen utilizarse medidas cualitativas o cuantitativas, sobre metas y objetivos evaluables. La definición de las medidas es básica, pues es lo que permitirá realizar el control y analizar los resultados del análisis sobre lo que se controla. Lo cualitativo es en general más difícil de medir que lo cuantitativo. Por ello es importante tomar como puntos de referencia las metas y objetivos a evaluar en su cumplimiento, alcance o realización, ya que estas en su misma definición implican cualidades o cantidades a obtener, de algo (Sherrod, 1975).

Pueden medirse, tiempo-unidades de trabajo, número de documentos procesados, número de servicios o de acciones desarrolladas, áreas o espacios geográficos cubiertos, calidades mensurables de servicios otorgados, etc.

Los controles también deben reflejar a su objeto de acción, es decir, se establecen de acuerdo a los programas, a las metas y objetivos, adecuarse a los puestos y a las necesidades de eficiencia y eficacia en el desempeño del personal.

En este contexto, merece mención como factor significativo la personalidad de los sujetos o desempeñantes del puesto como servidores públicos. Tanto mas importante como lo elevado del nivel de ubicación dentro de una jerarquía organizacional que ocupa en un lapso dado, toda vez que la trascendencia de sus conductas en tanto que el desempeño de funciones tiene incidencia de impacto en cuanto a los resultados obtenidos en los hechos.