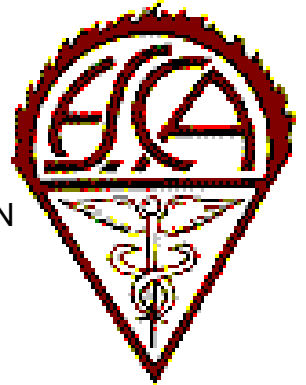




INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



**Análisis de la Gestión del Cambio Gubernamental y su
Relación con los Recursos Humanos: El Caso de Gobierno
del Estado de Sinaloa (1999-2010).**

TESIS

Que para obtener el grado de Maestro
en Ciencias en Administración Pública

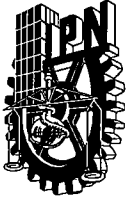
presenta:

Juan José Cristerna Molina

Director de tesis:

MTRO. ROMÁN RÍOS YESCAS

Culiacán, Sin., enero 2016



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de MÉXICO, D. F. siendo las 11:30 horas del día 3 del mes de DICIEMBRE del 2015 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de LA E. S. C. A. para examinar la tesis de grado titulada:

“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO GUBERNAMENTAL Y SU RELACIÓN CON LOS RECURSOS HUMANOS: EL CASO DE GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA 1999-2010”

Presentada por el alumno:

CRISTERNA

Apellido paterno

MOLINA

Apellido materno

JUAN JOSÉ

Nombre(s)

Con registro:

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A | 0 | 0 | 1 | 7 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|---|

aspirante de

MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **SU APROBACION DE LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Director de tesis

M. EN C. ROMÁN RÍOS YESCAS

DR. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA

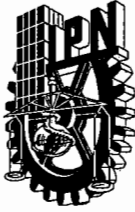
M. EN C. ARTURO EVENCIO VELÁZQUEZ GONZÁLEZ

M. EN C. FRANCISCO MARTÍNEZ RIVERA

DR. OSCAR ALCIDES ZAPATA ZONCO

EL PRESIDENTE DEL COLEGIO

DR. LUIS ROCHA LONA
E.S.C.A. SINALOA
SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REGISTRO DE TEMA DE TESIS Y DESIGNACIÓN DE DIRECTOR DE TESIS

México, D.F. a 3 de DICIEMBRE del **2015**

El Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de **LA E. S. C. A.** en su sesión No. _____ Celebrada el día 21 del mes de OCTUBRE conoció la solicitud presentada por el(la) alumno(a):

CRISTERNA

Apellido paterno

MOLINA

Apellido materno

JUAN JOSÉ

Nombre(s)

Con registro:

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| A | 0 | 0 | 1 | 7 | 2 | 1 |
|---|---|---|---|---|---|---|

Aspirante al grado de: **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

1.- Se designa al aspirante el tema de tesis titulado:

"ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO GUBERNAMENTAL Y SU RELACIÓN CON LOS RECURSOS HUMANOS: EL CASO DE GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA 1999-2010"

De manera general el tema abarcará los siguientes aspectos:

2.- Se designa como Director de Tesis al C. Profesor:

M. EN C. ROMÁN RÍOS YESCAS

3.- El trabajo de investigación base para el desarrollo de la tesis será elaborado por el alumno en:

que cuenta con los recursos e infraestructura necesarios.

4.- El interesado deberá asistir a los seminarios desarrollados en el área de adscripción del trabajo desde la fecha en que se suscribe la presente hasta la aceptación de la tesis por la Comisión Revisora correspondiente:

El Director de Tesis

M. EN C. ROMÁN RÍOS YESCAS

El Aspirante

C. JUAN JOSÉ CRISTERNA MOLINA

El Presidente del Colegio

INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCALA NACIONAL
DR. LUIS ROCHER
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la Ciudad de México, D.F. el día 28 del mes de enero del año 2016, el que suscribe Juan José Cristerna Molina alumno del Programa de Maestría en Ciencias en Administración Pública, con número de registro 001721, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás, manifiesto(a) que es el autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del M.C. Román Ríos Yescas y cede los derechos del trabajo titulado “Análisis de la Gestión del Cambio Gubernamental y su Relación con los Recursos Humanos: El Caso de Gobierno del Estado de Sinaloa (1999-2010)”, al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director(es) del trabajo. Éste puede ser obtenido escribiendo a las siguientes direcciones jjuanjillo@hotmail.com y rry58@hotmail.com. Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Juan José Cristerna Molina.

“Me gusta más la verdad cuando soy
yo quien la descubre que cuando es
otro quien me la muestra”.

Vincent Voiture.

A mi familia, Silvia, Mehibe, Juan José Jr., y a Lolita, mi madre, por su paciencia e incondicional apoyo para que, sacrificando gran parte del tiempo de convivencia, pudiese concluir este trabajo que forma parte importante de nuestro proyecto de vida.

Agradecimientos

Al Instituto Politécnico Nacional y su cuerpo docente, por su contribución a la patria a través de la transformación de personas en líderes por medio del conocimiento.

Al Gobierno del Estado de Sinaloa (1999-2010), por su apertura al cambio y por permitirnos realizar la investigación de campo que sirvió de base para la elaboración del presente trabajo.

Agradezco infinitamente a quién nos concedió el honor de fungir como Director de tesis, M.C. Román Ríos Yescas, por su invaluable apoyo, comprensión y dedicación, para que el presente trabajo de tesis de maestría quedara debidamente concluido.

De igual manera, le extiendo mi agradecimiento al Dr. Héctor Zazueta Beltrán, quien, con su asesoría, dedicó tiempo y esfuerzo con el aporte de experiencias y conocimientos para la realización de esta tesis.

Por último, vaya nuestra gratitud al personal del CECUC, unidad Culiacán, por su valiosa intervención como facilitadores y mediadores en el desarrollo de nuestros estudios.

ÍNDICE

| | |
|---------------------------------|-----|
| RESUMEN | 9 |
| ABSTRACT | 10 |
| INTRODUCCIÓN | 11 |
| CAPÍTULO I | 133 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN | 133 |
| 1.1. Objeto de Estudio | 133 |
| 1.2. Estado de Arte | 133 |
| 1.3. Justificación | 155 |
| 1.3.1. Actualidad | 155 |
| 1.3.2. Relevancia | 166 |
| 1.3.3. Pertinencia | 166 |
| 1.4. Planteamiento del Problema | 177 |
| 1.4.1. Antecedentes | 18 |
| 1.4.2. Elementos | 188 |
| 1.4.3. Formulación del Problema | 19 |
| 1.5. Delimitación del Problema | 199 |
| 1.5.1. Espacial | 199 |
| 1.5.2. Temporal | 20 |
| 1.6. Hipótesis | 20 |
| 1.7. Objetivos | 20 |
| 1.7.1. Objetivo General | 20 |
| 1.7.2. Objetivos Específicos | 21 |
| 1.8. Preguntas de Investigación | 21 |

| | |
|---|-----------|
| 1.9. Estrategia Metodológica _____ | 22 |
| CAPITULO II _____ | 24 |
| MARCO TEÓRICO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA _____ | 24 |
| 2.1. Administración de recursos humanos _____ | 24 |
| 2.1.1. Reclutamiento y selección del personal _____ | 24 |
| 2.1.1.1. De fuentes internas _____ | 26 |
| 2.1.1.2. De fuentes externas _____ | 27 |
| 2.1.2. Capacitación y desarrollo del personal _____ | 28 |
| 2.1.3. Evaluación del desempeño de los recursos humanos _____ | 32 |
| 2.1.3.1. Las remuneraciones _____ | 34 |
| 2.1.3.2. Las promociones _____ | 36 |
| 2.2. El comportamiento humano en las organizaciones _____ | 38 |
| 2.2.1. Teoría de las expectativas _____ | 39 |
| 2.2.2. La satisfacción laboral _____ | 41 |
| 2.2.3.- El compromiso organizacional _____ | 44 |
| 2.2.3.1. Compromiso afectivo _____ | 45 |
| 2.2.3.2. Compromiso de continuidad _____ | 46 |
| 2.2.3.3. Compromiso normativo _____ | 46 |
| 2.3. El potencial humano y la gestión del cambio organizacional _____ | 49 |
| 2.3.1. El poder interior de las personas _____ | 50 |
| 2.3.1.1. El capital intelectual _____ | 50 |
| 2.3.1.1.1. Los factores individuales del capital intelectual _____ | 51 |
| 2.3.1.1.2. Los factores organizacionales del capital intelectual _____ | 52 |
| 2.3.2. El empowerment como liberador de capacidades _____ | 53 |
| 2.3.3. La cultura organizacional _____ | 55 |

| | |
|---|-----------|
| 2.3.3.1. Los valores y la confianza como reguladores de la cultura _____ | 58 |
| 2.3.3.2. Valores que regulan la cultura _____ | 61 |
| 2.3.4. El cambio de cultura organizacional _____ | 62 |
| 2.3.5. La resistencia al cambio _____ | 66 |
| CAPITULO III _____ | 71 |
| LA RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA _____ | 71 |
| 3.1. El Gobierno del Estado de Sinaloa _____ | 71 |
| 3.2. La Dirección de Recursos Humanos _____ | 76 |
| 3.3. Naturaleza, propósitos y programas del gobierno del Estado de Sinaloa _____ | 77 |
| 3.4. Acciones sustantivas del Gobierno del Estado de Sinaloa _____ | 77 |
| 3.5. La Reforma Administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa en 1999 _____ | 79 |
| 3.5.1. Aspectos relevantes del Gobierno del Estado de Sinaloa en 1999 _____ | 81 |
| 3.5.1.1. En los recursos humanos _____ | 82 |
| 3.5.1.2. En la estructura organizativa _____ | 82 |
| 3.5.1.3. En los procesos _____ | 82 |
| 3.5.1.4. En la tecnología _____ | 83 |
| 3.5.2. Diagnóstico de las diversas dependencias _____ | 83 |
| 3.5.3. Implementación de la Reforma Administrativa de 1999 en el Gobierno del Estado de Sinaloa _____ | 84 |
| CAPITULO IV _____ | 90 |
| MÉTODOS Y TÉCNICAS _____ | 90 |
| 4.1. Tipo de investigación _____ | 90 |
| 4.2. Método _____ | 91 |
| 4.3. Selección de la muestra _____ | 91 |

| | |
|---|------------|
| 4.4. Elaboración del instrumento de investigación _____ | 98 |
| 4.5. Procedimientos _____ | 99 |
| 4.5.1. De análisis estadísticos _____ | 100 |
| 4.5.2. De recolección de datos _____ | 104 |
| 4.5.3. De tabulación de datos _____ | 105 |
| CAPITULO V _____ | 106 |
| ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO GUBERNAMENTAL Y SU RELACIÓN CON LOS RECURSOS HUMANOS: EL CASO DE GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA (1999-2010) _____ | 106 |
| 5.1. Resultados _____ | 106 |
| 5.1.1. Evaluación de la hipótesis _____ | 138 |
| CONCLUSIONES _____ | 145 |
| RECOMENDACIONES _____ | 146 |
| GLOSARIO DE TÉRMINOS _____ | 149 |
| ABREVIATURAS _____ | 149 |
| BIBLIOGRAFÍA _____ | 150 |
| ANEXOS _____ | 154 |

RESUMEN

Sinaloa, ubicado en el noroeste de México, es una entidad reconocida por su importante participación en la agricultura y la acuacultura, actividades de alta representación en la economía mexicana. El Gobierno del Estado de Sinaloa es reconocido por su apertura al cambio, la constante actualización de sus tecnologías es un síntoma de ello.

Durante el desarrollo de nuestra práctica profesional dentro de Gobierno del Estado de Sinaloa nos percatamos de que el personal no fue involucrado lo suficiente dentro del proceso de Gestión del Cambio Gubernamental, por tal motivo, se estableció como objetivo de este estudio el analizar la manera en que se implementó la reforma administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa del año 1999 a 2010, su relación entre el diseño e implementación de dicha reforma con la autopercepción, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los recursos humanos.

Se encuestó a una muestra de 750 trabajadores del citado gobierno. Las encuestas de 28 ítems se realizaron cara a cara con los empleados de gobierno. Los resultados y conclusiones se obtuvieron a través de análisis de las medias de los diferentes ítems que contenía el instrumento de investigación y mediante correlaciones entre las diversas variables.

Los resultados indicaron que, aunque los trabajadores se percataron de que se implementaron cambios en su lugar de trabajo ellos no fueron tomados en cuenta para diseñar o implementar las reformas. A pesar de lo anterior, la resistencia al cambio de los trabajadores fue baja. La percepción de los beneficios del cambio fue medianamente alta para los trabajadores y significativamente alta para los usuarios. El compromiso de continuidad laboral es alto, sin embargo, se observa que el empleado reconoce medianamente que tiene pocas opciones para cambiar de trabajo y medianamente expresa que abandonaría su trabajo actual si tuviera otra opción de empleo. Como principal recomendación se planteó la necesidad de establecer en la estructura de Recursos Humanos de Gobierno del Estado de Sinaloa la función de Gestor de Cambios de Conducta institucional.

ABSTRACT

Sinaloa located in northwest of Mexico is a recognized place for its important participation in agriculture and aquaculture, activities high represented in Mexican's economy. Sinaloa's government is well known for its open mind front the change, for example the frequently actualization of its technologies is a good symptom of that.

During our professional practice at Sinaloa's State Government I realized that workers weren't involved enough in the management change process, for this reason we defined, that the objective of this study was to evaluate the relation between the change participation with different subsequent variables such as worker self-perception, job satisfaction and organizational commitment.

750 Sinaloa's government workers were evaluated for this study. A questionnaire of 28 questions with Likert's scale answers was given face to face to workers selected randomly. The survey's results and conclusions were taken through the analysis of answers medias furthermore using correlations between different variables.

The survey's outputs indicated that although workers perceived that some changes were implemented in their job place years ago, in their opinion they didn't participate to design or implement that changes. Despite the before mentioned, the change resistance of workers was low. Perception of change benefits was moderate high for workers and very high for government's users. Organizational commitment was high but we can observe that workers recognized moderately few options to change their job place and they expressed moderately too that they would leave their job if they would have a better job offer. It is recommended establish inside Human Resources structure of Sinaloa State Government the behavior change management function.

INTRODUCCIÓN

La reforma administrativa implementada en el Gobierno del Estado de Sinaloa el año de 1999, siendo gobernador el C. Juan Sigfrido Millán Lizárraga (1999-2004), abrió las puertas hacia la modernización del gobierno de dicha entidad federativa. La anterior reforma puede ser considerada como la plataforma que sustentó la estructura administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa presidido por el C. Jesús Alberto Aguilar Padilla (2005-2010). “La reforma de cualquier organización requiere de una nueva visión de la compañía y de inventar una nueva manera de hacer el trabajo” (Hammer & Champy, 1994). Los mismos autores sostienen que “con las estructuras rígidas de los negocios actuales se atenta contra la innovación y creatividad de sus recursos humanos”.

En las organizaciones, públicas y privadas, la participación de sus trabajadores en los procesos de cambio organizacional es imperante y casi un requisito irrenunciable si se quiere que los cambios tengan éxito. En la definición de gestión del cambio en la empresa de García y Dolan (1997), se observa con claridad la importancia del recurso humano en el mismo, la cual dice:

Es la adecuada función de liderazgo legitimador del empleo de recursos (personas, tiempo y dinero) orientados a consolidar puntos fuertes y reforzar puntos débiles de la empresa mediante la construcción colectiva de nuevas creencias y valores que sustenten nuevas estructuras, nuevos procesos y nuevas políticas de personas, con el fin de llegar a producir nuevos y mejores productos, servicios y/o entrar en nuevos mercados, realizando así la visión estratégica de hacia dónde va la empresa para defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades de su entorno cambiante (García & Dolan, 1997).

En esta tesis de maestría se investigó la participación que jugaron los recursos humanos en el diseño e implementación de la reforma administrativa realizada en el Gobierno del Estado de Sinaloa de 1999 a 2010. También, mediante la aplicación de instrumentos de investigación se observó la posible relación entre la gestión del cambio y variables subsecuentes como la autopercepción que el trabajador tiene de sí mismo, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional de los trabajadores del Gobierno del Estado de Sinaloa. La investigación empírica se realizó en el año 2010, casi al finalizar el período gubernamental del licenciado Jesús Alberto Aguilar Padilla.

El presente trabajo se estructura en cinco capítulos. En el primero de ellos se aborda el protocolo de la investigación, en el segundo se plasma el marco teórico que sirvió como referencia, en el tercero se habla sobre la institución gubernamental que fue objeto de estudio, en el cuarto se abordan los métodos y técnicas que fueron empleados para diseñar y desarrollar la investigación así como la presentación de la información obtenida, y por último, en el quinto capítulo se desarrollan las matrices de congruencia teórica y metodológica donde sobresalen los resultados obtenidos y las recomendaciones que se consideran pertinentes al caso.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Objeto de Estudio

Análisis de la gestión del cambio gubernamental y su relación con los recursos humanos: El Caso de Gobierno del Estado de Sinaloa (1999-2010).

1.2. Estado de Arte

Según Hammer y Champy (1994), “la reforma de cualquier organización requiere de una nueva visión de la compañía y de inventar una nueva manera de hacer el trabajo”. Los mismos autores sostienen que “con las estructuras rígidas de los negocios actuales se atenta contra la innovación y creatividad de sus recursos humanos”.

Mientras que García y Dolan (1997), plantean que “en las organizaciones, públicas y privadas, la participación de los trabajadores en los procesos de cambio organizacional es imperante y casi un requisito irrenunciable si se quiere que los cambios tengan éxito”. En la definición de gestión del cambio en la empresa de García y Dolan (1997), se observa con claridad la importancia del recurso humano en el mismo, la cual dice:

Es la adecuada función de liderazgo legitimador del empleo de recursos (personas, tiempo y dinero) orientados a consolidar puntos fuertes y reforzar puntos débiles de la empresa mediante la construcción colectiva de nuevas creencias y valores que sustenten nuevas estructuras, nuevos procesos y nueva política de personas, con el fin de llegar a producir nuevos y mejores productos, servicios y/o entrar en nuevos mercados, realizando así la visión estratégica de hacia dónde va la

empresa para defenderse de las amenazas y aprovechar las oportunidades de su entorno cambiante (García & Dolan, 1997).

Relacionado con el sector público Metzenbaum (2010), en lo que ha denominado La Nueva Gestión Pública, identifica seis prácticas básicas: 1) hincapié en resultados, 2) dominio de las evaluaciones, 3) retroalimentación, 4) asegurar foros para la retroalimentación, 5) estrategias convincentes y 6) instrumentación. Destacando la retroalimentación como un elemento central en el proceso de comunicación del cambio y la gestión gubernamental.

Así mismo, García y Dolan (1997), sostienen que “la forma en que se diseña e instrumenta el cambio tiene relación con variables consecuentes como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la resistencia al cambio de los recursos humanos de la organización”.

Para Mowday y colaboradores (1982) el compromiso organizacional es definido como “la relativamente fuerte identificación e involucramiento de los individuos con una organización en particular”.

De acuerdo con Locke (1976), la satisfacción laboral es “una respuesta emocional afectiva y positiva hacia el trabajo, que resulta de evaluar si éste cubre o permite que se cubran los valores en el trabajo del individuo, que son congruentes con, o ayudan a la satisfacción de sus necesidades básicas”.

García y Dolán (1997) sostienen que “gestionar un cambio de creencias y valores presupone una resistencia a dicho cambio por parte de quienes se ven involucrados en el mismo”. Por lo tanto, aunque no dan una definición clara, se puede decir que para los referidos autores la resistencia al cambio es el nivel de resistencia que muestran los individuos de un grupo frente a un cambio generalmente impositivo descendente desde la cúpula de la organización.

Epistemológicamente esta investigación se sustenta en los siguientes postulados positivistas: 1) La realidad es objetiva, 2) Se plantea una separación sujeto observador-objeto observado, 3) La realidad es causal o correlacional, 4) La realidad es simple y 5) La realidad es observable y medible.

1.3. Justificación

La justificación es importante porque nace a partir de la problemática y repercute en Gobierno del Estado de Sinaloa debido a que el tema es de actualidad, es relevante y tiene pertinencia.

1.3.1. Actualidad

La velocidad del cambio es la constante en el entorno turbulento de las organizaciones en el incipiente siglo XXI. Los cambios son cada vez mayores y más rápidos. Los trabajadores apenas han asimilado la instrumentación de un nuevo cambio cuando ya tienen que abandonarlo para adoptar uno nuevo. El Gobierno del Estado de Sinaloa, un ejemplo importante dentro de la administración pública, no está exento de estos cambios vertiginosos.

También, es imperante evaluar si las reformas administrativas plasmadas en papel están teniendo algún efecto en el accionar diario del Gobierno del Estado de Sinaloa. Es necesario conocer la manera en que los empleados perciben los fenómenos de cambio en una organización gubernamental para observar los errores que se pudiesen haber cometido y hacer planteamientos orientados a evitar cometer de nueva cuenta esos mismos desaciertos.

Los resultados de esta investigación permitirán hacer planteamientos para mejorar el clima laboral y manejar con mayor eficiencia los futuros momentos de

cambio que se susciten. Además, el ejercitar con mayor eficiencia los futuros cambios indudablemente afectará positivamente el servicio público que se brinde a la sociedad sinaloense. Por el impacto social que tendrá el desarrollo de esta investigación consideramos que también ella se justifica.

1.3.2. Relevancia

Según García y Dolan (1997) “la gestión del cambio es un tema de recurrencia en las organizaciones, tanto en instituciones privadas como públicas. El cambio llegó para quedarse y tiene que ser gestionado inteligentemente por quienes dirigen las empresas de la actualidad”. Los mismos autores afirman que “las organizaciones deben tener flexibilidad y capacidad de adaptación para responder a la velocidad, la incertidumbre y la complejidad inmersos en el ambiente cambiante donde se desempeñan”.

1.3.3. Pertinencia

Al revisar las diversas bases de datos y la bibliografía existente, encontramos que hay muy poca información escrita sobre gestión del cambio en organizaciones gubernamentales. Creemos que analizar la manera en que se instrumentó un momento de cambio y evaluar los efectos que tuvo en variables como la auto percepción, la satisfacción y el compromiso de los recursos humanos es una tarea que brinda conocimiento importante a los directivos del Gobierno del Estado de Sinaloa y a otras entidades públicas para conformar una base teórica en la gestión del cambio gubernamental.

Cabe resaltar que posterior a la reforma administrativa de 1999 no se ha implementado otra en el Gobierno del Estado de Sinaloa, por lo tanto, sigue vigente y se justifica realizar la investigación en el año 2010.

Sustentado en los resultados, el autor de esta investigación, en su último apartado realiza sugerencias para gestionar el cambio gubernamental con mayor eficacia en el mismo Gobierno del Estado de Sinaloa o en instituciones con características semejantes.

Esta investigación sirve de consulta para estudiantes y profesores estudiosos de los recursos humanos en el sector gobierno. De igual manera, directivos del mismo sector podrán encontrar información que los apoye a gestionar los cambios gubernamentales con mejor optimismo y eficacia, considerando al recurso humano como parte esencial de este proceso.

1.4. Planteamiento del Problema

La gestión del cambio gubernamental es un tema de investigación abordado desde diferentes ópticas por las disciplinas relacionadas con la administración pública. Este trabajo investigativo se centra en observar este problema desde la perspectiva de la participación de los recursos humanos.

En la actualidad no existe mucha información que hable de experiencias de cambio en el ámbito burocrático, y en esto reside una gran complejidad para plantear teóricamente el problema de la resistencia al cambio en forma específica en el sector gobierno.

También, debido a que al trabajador de gobierno se le toma poco en cuenta, es posible que tal situación esté influyendo en la autoestima de los empleados y por lo tanto en la productividad de los mismos.

1.4.1. Antecedentes

En su reforma administrativa de 1999 el Gobierno del Estado de Sinaloa planteó esquemas de mejora que involucraban importantes cambios estructurales, administrativos y de procesos, mismos que al parecer no contemplaban la participación activa de los trabajadores que los conformaban; por lo que debido al bajo involucramiento en el proceso de cambio por parte de los trabajadores era de esperarse que los mismos presentaran una alta resistencia al cambio.

Con respecto al papel activo que jugaron los directivos del Gobierno del Estado de Sinaloa es presumible que no fue el más apropiado para influir positivamente en el cambio de comportamiento de sus subordinados.

1.4.2. Elementos

En la cultura gubernamental reciente de Sinaloa es observable que se crean vicios que deforman la perspectiva del trabajador. Se aprecia mucho la resignación, el aseguramiento del sueldo, el interés exclusivo por las percepciones, etc., quedándose marginado, como casi siempre, la atención a la ciudadanía con una adecuada calidad y eficiencia. La anterior cultura puede ser derivada de la poca participación del trabajador en los procesos de cambio del citado gobierno.

1.4.3. Formulación del Problema

De acuerdo con lo descrito en los párrafos anteriores, el autor de esta investigación observa que es posible que la manera en que se llevó a cabo la gestión e instrumentación de los cambios de la reforma administrativa en el Gobierno del Estado de Sinaloa de 1999 a 2010, tenga relación con problemas de autopercepción, satisfacción y compromiso de los recursos humanos, lo cual incide en que los resultados del mencionado cambio gubernamental no hayan sido los más apropiados.

1.5. Delimitación del Problema

Para delimitar el problema que aborda esta investigación es importante situarlo en el espacio y en el tiempo.

1.5.1. Espacial

La investigación se realizó en el Gobierno del Estado de Sinaloa. Entidad federativa de la República Mexicana localizada al noroeste de México, a tan sólo 850 kilómetros por carretera hasta la frontera más cercana de México con los Estados Unidos de Norteamérica. El Estado tiene un área total de 59 mil kilómetros cuadrados que representa el 3% del área total del país. Colinda al oeste con el Océano Pacífico y el Mar de Cortés con 650 kilómetros de costa. Durante 8 meses del año la temperatura promedio es de 23°C y los 4 meses restantes es de 29°C. La temperatura promedio anual es de 25°C y el promedio de humedad es de 68%. Su ubicación estratégica le otorga una ventaja para la distribución de productos de Estados Unidos con destino a Asia y Centroamérica. Los granos, el tomate y recientemente los productos cárnicos sinaloenses, son reconocidos en México y otras partes del mundo.

1.5.2. Temporal

En la presente investigación se estudió la gestión del cambio gubernamental diseñado e implementado en la Reforma Administrativa de 1999 a 2010, planteada por el Gobernador del Estado de Sinaloa, C. Juan Sigfrido Millán Lizárraga (1999-2004), y que dio continuidad el Gobernador, Licenciado Jesús Alberto Aguilar Padilla (2005-2010). Cabe resaltar que desde esa fecha no se ha implementado otra reforma en el Gobierno del Estado de Sinaloa, por lo tanto, sigue vigente y se justifica el periodo.

1.6. Hipótesis

Si el personal del Gobierno del Estado de Sinaloa participó lo suficiente en el diseño e implementación de la reforma administrativa, se logrará que se presenten niveles altos de autopercepción de los recursos humanos, de satisfacción laboral y de compromiso organizacional.

1.7. Objetivos

De acuerdo con la problemática existente, se plantearon los siguientes objetivos:

1.7.1. Objetivo General

Analizar la manera en que se implementó la reforma administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa del año 1999 a 2010, su relación entre el diseño e implementación de dicha reforma con la autopercepción, la satisfacción y el compromiso de los recursos humanos.

1.7.2. Objetivos Específicos

Así mismo, como vertiente del objetivo general, se propusieron los siguientes objetivos específicos:

- 1.- Estimar el nivel de participación de los trabajadores del Gobierno del Estado de Sinaloa en el diseño e implementación de la reforma administrativa suscitada en 1999.
- 2.- Determinar el nivel de autopercepción de los trabajadores del gobierno del Estado de Sinaloa.
- 3.- Establecer el nivel de compromiso laboral que se ha desarrollado en los trabajadores.
- 4.- Estudiar el grado de satisfacción laboral que poseen los recursos humanos del gobierno del Estado de Sinaloa.

1.8. Preguntas de Investigación

Debido a la problemática observada, el autor de esta tesis se planteó la siguiente pregunta central de la investigación:

¿Se llevó a cabo exitosamente la gestión del cambio cuando se diseñó e implementó la reforma administrativa de 1999 a 2010, en el Gobierno del Estado de Sinaloa?

Emanadas de la pregunta central, para esta investigación se plantearon las siguientes interrogantes específicas:

- 1.- ¿Qué nivel de participación tuvieron activamente los trabajadores del Gobierno del Estado en el diseño de la reforma administrativa?

2.- ¿Cuál era el nivel de autopercepción de los trabajadores del Gobierno del Estado de Sinaloa durante y posteriormente a la implementación de tal reforma?

3.- ¿Generó en los trabajadores algún nivel de compromiso laboral la citada reforma?

4.- ¿Qué grado de satisfacción laboral se observó después de la reforma administrativa?

Con el desarrollo de la presente investigación se procuró dar respuesta a la pregunta central, así como a las diferentes interrogantes específicas derivadas de la misma.

1.9. Estrategia Metodológica

La presente investigación es cualitativa, inductiva-deductiva y exploratoria. Para escribir el marco teórico se consultó bibliografía relacionada con los temas de la investigación, se consultaron diversos documentos de los archivos del Gobierno del Estado de Sinaloa, además se realizaron consultas en Internet y en bases de datos electrónicas.

El método que se utilizó fue el deductivo porque consiste en ir de lo general a lo particular.

Esta investigación presenta un acercamiento teórico sobre los temas que se tratan en ella. Además, se realizó un estudio de campo para explorar y describir la realidad prevaleciente en el Gobierno del Estado de Sinaloa previo, durante y posterior a la implementación de la reforma administrativa implementada de 1999 a 2010.

En el momento en que se realizó esta investigación, en el año 2010, el Gobierno del Estado de Sinaloa contaba con aproximadamente 11,606 trabajadores ubicados en los 18 municipios del Estado. Se utilizó una fórmula que, para tener una muestra estadísticamente representativa, indicó que había que entrevistar a 371.91 trabajadores, sin embargo, se decidió considerar una muestra de 743.82 trabajadores que es el doble de la muestra idónea que arroja la fórmula estadística aplicada para tales efectos. Con el objetivo de obtener opiniones heterogéneas se entrevistó a 750 empleados de las tres ciudades más importantes del Estado. La muestra se constituyó por 350 trabajadores de Culiacán, 200 de Mazatlán y otros 200 de la ciudad de Los Mochis.

La muestra se seleccionó en forma aleatoria acudiendo a diversos departamentos, procurando que la mezcla fuera equilibrada en cuanto a la variable género, ello con el objeto de contar con opiniones de los dos sexos. En el instrumento se colocaron algunas preguntas orientadas a conocer el tipo de relación laboral, la antigüedad, el sexo, la edad y el nivel de escolaridad de la muestra estudiada.

Se diseñó un cuestionario compuesto por 28 ítems, cuyas respuestas tenían opciones tipo Likert de cinco anclajes en escala numérica (0, 0.25, 0.5, 0.75 y 1), con representación semántica desde “de acuerdo” hasta “en desacuerdo”.

Al aplicar el instrumento de investigación se garantizó el anonimato del encuestado al no incluir su nombre u otro dato que lo identificara. Dicho instrumento se aplicó primero a una prueba piloto antes de ser aplicado al total de la muestra estudiada.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN EL GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA

2.1. Administración de recursos humanos

El tema central de esta investigación se ubica en el área de recursos humanos, por lo que hemos considerado importante dedicar un espacio para situar al lector en un marco de referencia sobre las acciones sustantivas de esta área.

Las empresas están compuestas de diversos recursos. El recurso humano es, sin duda, el elemento que le da vitalidad a las organizaciones. También, el recurso humano es el más difícil de controlar y por lo cual las empresas cada día corren el riesgo de quedarse sin los empleados de más valía para conformar su plantilla laboral.

2.1.1. Reclutamiento y selección del personal

De acuerdo con Werther y Davis (1991), “una vez que una empresa ha sido abierta, seguramente en el futuro requerirá personal por alguna de las siguientes causas:”

Causas externas: Factores económicos, elementos sociales, políticos y legales, cambios tecnológicos y la competencia.

Causas internas: Planes estratégicos, presupuestos, ventas, nuevas operaciones o productos, reorganización y diseño de puestos.

| Causas externas | Causas internas | Fuerza de trabajo |
|---|--|-------------------|
| * Factores económicos | * Planes estratégicos | * Jubilaciones |
| * Elementos sociales, políticos y legales | * Presupuestos | * Renuncias |
| * Cambios tecnológicos | * Ventas y pronósticos de producción | * Despidos |
| * Competencia | * Nuevas operaciones, líneas o productos | * Muerte |
| | * Reorganización y diseño de puestos | * Licencias |

Figura 2.1.- Causas que provocan demanda de personal a futuro (Werther & Davis, 1991).

Las organizaciones nacen de la mente de alguien. Es a un individuo al que inicialmente se le ocurre una idea de empresa y empieza a compartirla con otros. Una vez que han decidido abrir una nueva empresa, quienes la dirigen se dan cuenta que son necesarios ciertos recursos para su operación. El conformar la plantilla laboral es una tarea de quien decide incursionar en una nueva empresa. Antes de nacer la empresa, no se puede decir que haya vacantes en ella, una vez que se le ha dado vida a la estructura administrativa y que los puestos han sido definidos es cuando se empieza a gestar una vacante. Algunas empresas conforman su equipo de colaboradores desde meses antes de su inauguración.

Werther y Davis (1991) señalan que “cuando en una empresa surge una vacante laboral, ésta puede ser llenada a través de dos fuentes de suministro: la interna y la externa”

El suministro interno se compone de los empleados actuales que pueden ser promovidos o transferidos, o que pueden absorber entre sus funciones las que se requiere llenar. El suministro externo se compone de la oferta de mano de obra exterior a la organización, los trabajadores pueden ser empleados de otras

compañías, desempleados, estudiantes a punto de graduarse, etcétera (Werther & Davis, 1991).

2.1.1.1. De fuentes internas

“Los encargados de recursos humanos tienen que investigar y clasificar los recursos humanos presentes a fin de conocer su calificación, ello permite prever tentativamente qué nuevos puestos se pueden llenar con los empleados actuales”. (Werther & Davis, 1991). La información derivada de la anterior investigación se registra en un documento que recibe el nombre de formato de promociones potenciales o inventario de recursos humanos. El formato de promociones potenciales o inventario de recursos humanos resumen los conocimientos y habilidades de los empleados, y proporcionan un instrumento de análisis para la evaluación del potencial humano con que cuenta la organización. “Considerar a los empleados actuales para las nuevas oportunidades resulta de gran importancia para el clima laboral de la empresa y para dar a los empleados la certidumbre de que pueden progresar” (Werther & Davis, 1991).

Las compañías con dimensiones suficientemente grandes elaboran planes de recursos humanos complejos apoyándose en la computación de los registros de su personal, incluyendo los inventarios de sus recursos humanos. Los cuadros de reemplazo potencial constituyen una representación visual de las posibilidades específicas de sustitución dentro de una organización. La información se obtiene del formato de promociones potenciales. Utilizando estos sistemas de cómputo, el departamento de personal puede consultar los datos sobre el reemplazo cada vez que se tenga una vacante; con ello también pueden observar qué puestos de la compañía carecen de un sustituto potencial (Werther & Davis, 1991).

2.1.1.2. De fuentes externas

Si la decisión de reemplazo se tiene que tomar en un corto tiempo y no se puede llenar de momento con una promoción interna, entonces se requiere de una contratación externa. Sin embargo, si se dispone de tiempo suficiente para realizar el reemplazo, lo recomendable es que el departamento de recursos humanos aliente a los empleados a mejorar su calificación y prepararse para las oportunidades futuras (Werther & Davis, 1991).

Pero, no siempre es posible llenar todas las vacantes con promociones internas. En algunos casos no se cuenta con la persona adecuada para sustituir a alguien que se promueva o que abandone la organización, o bien para llenar una vacante originada por un puesto de nueva creación. En las anteriores circunstancias es necesario recurrir a fuentes externas de provisión de recursos humanos. El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de recursos humanos determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas. El crecimiento de la organización constituye el factor principal en la creación de puestos de nivel básico, especialmente en las compañías que alientan la promoción interna de su personal. El número de vacantes en niveles diferentes al básico depende también del apoyo que el departamento de persona brinde a sus trabajadores para desarrollar su capacidad. Si no se alienta a los empleados a explotar su potencial, es probable que no se preparen para llenar las vacantes que se presenten. La falta de personal con potencial para ser promovido refleja una deficiencia grave de cualquier empresa (Werther & Davis, 1991).

Para Werther y Davis (1991), “el reclutamiento de personal es definido como el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la empresa. El proceso de reclutamiento inicia cuando se empieza la búsqueda, y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo”.

Una vacante puede ser identificada mediante la planeación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades del personal presentes y futuras. El reclutador debe tener en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que haya solicitado al nuevo empleado (Werther & Davis, 1991).

La selección del personal para el puesto vacante suele darse de diferentes maneras. En algunas corporaciones lo hace directamente el departamento de recursos humanos cuando se trata de personal operativo, mientras que cuando se trata de empleados de mandos medios o altos, algunos gerentes de recursos humanos acostumbran enviar una terna de trabajadores que ya han sido bien calificados para que sea quien va a ser su jefe quien lo seleccione. Quien ha hecho la selección de la terna enviada se asegura que los trabajadores incluidos en ella tengan el máximo puntaje en las evaluaciones para con ello asegurar que la decisión final sobre la selección de la vacante sea acertada.

2.1.2. Capacitación y desarrollo del personal

“El hombre requiere de la capacitación para ser capaz de realizar su trabajo con calidad”. Blake (2000), quien, para ilustrar la necesidad de capacitación en una empresa, hace referencia a Robert Mager quien dijo que:

“...lo único que justifica la capacitación es que en alguna parte hay alguien que tiene que hacer algo y no sabe hacerlo”

De la anterior oración se desprenden tres ejes de pensamiento imaginarios:

1. “Hay alguien”

La capacitación es algo vinculado con las personas. De alguna manera ese alguien está involucrado en una situación que le plantea cosas.

2. “Que debe hacer algo”

Aquí se distinguen los verbos deber y hacer. Ese alguien enfrenta una situación de demanda sobre su persona. De alguna forma siente una compulsión, personal o institucional, que se hace presente en el “debe”. La persona asume que existe cierta responsabilidad por la que debe responder a otra persona u organización. Entonces, aparece una tensión, la cual está referida al plano del “hacer”. Si este “deber hacer” se hace, desaparece la tensión.

3. “No sabe hacerlo”

Ese “alguien” está en problemas; más o menos sabe lo que debe hacer, sabe que debe hacerlo, pero no sabe hacerlo. Por lo tanto ¡Ha aparecido la necesidad de capacitación!

El mismo Blake (2000), reconoce que la ilustración anterior es demasiado sencilla y tal vez incompleta, pero es una forma muy útil para ilustrar la necesidad de capacitación. Pretender definir justamente cuándo existe la necesidad de capacitación es algo difícil, pero con las limitaciones obvias, se puede plantear la siguiente definición:

“Se está frente a una necesidad de capacitación cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer, quienes deben hacerlo, de los conocimientos, habilidades o actitudes requeridas para su ejecución en dicho nivel” Blake (2000).

El departamento de recursos humanos debe ser capaz de identificar cuándo se requiere capacitar al personal. Según Blake (2000), se está frente a una necesidad de capacitación en alguna de las siguientes situaciones:

- Si un proyecto incorpora actividades o tareas que nunca han sido hechas en la empresa. Llamada necesidad de capacitación por discrepancia porque algún desempeño es insatisfactorio por la razón de que se carece de los conocimientos, las habilidades o las actitudes requeridas.
- Si el proyecto cambia la manera en que se está haciendo alguna cosa. Llamada necesidad de capacitación por cambio porque sucede por el hecho de que se modifica la manera de hacer algo que actualmente se está haciendo de una forma distinta de la que requerirá el proyecto.
- Si el personal es de reciente incorporación a la empresa. Llamada necesidad de capacitación por incorporación, la cual surge como consecuencia de que el proyecto contempla la realización de tareas por personal de nuevo ingreso, ya sea porque la función es nueva o porque alguien ha dejado acéfalo el puesto.

Pero no siempre los empresarios están abiertos a la capacitación. Según Alles (2000), los empresarios suelen pensar “si la empresa destina esfuerzos a capacitar y desarrollar recursos humanos y de este modo esos recursos se tornan más empleados, el mercado los requerirá, los perderé y sólo habré producido mejores recursos para la competencia”. Premisa que es parcialmente cierta, pero también es cierto que si no se entrena y desarrolla a los recursos humanos el personal de la empresa no será competitivo y por ende tampoco la empresa por lo que su supervivencia estará en duda.

Para observar el impacto que tiene la capacitación en el conglomerado de recursos humanos es ilustrativa la pregunta que se plantea Senge (1998, citado por Alles, 2000) ¿Cómo es posible que un grupo de talentosos gerentes con un coeficiente intelectual individual promedio de 120 puedan tener como colectivo un

coeficiente intelectual de 63? Ante lo cual el mismo autor sostiene que la disciplina del aprendizaje aborda esta paradoja. *Cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios, sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.*

“Las organizaciones tienen que poseer capacidades para reaccionar y adaptarse, y en la misma medida, necesitan capacidades para cambiar y adecuar el entorno en función de sus propios requerimientos” Alles, (2000). Según la misma autora, el concepto de capacitación antaño era el de transmitir la manera de hacer las cosas en ciertas circunstancias; pero en la era moderna ello resulta difícil porque ahora el entorno es más rápido y menos conocido, y por ende previsible. Se requiere de recursos humanos más plásticos. Adaptables a los tiempos cambiantes. Menos rígidos.

Continuando con Alles (2000), “los capacitadores de recursos humanos no deben embutir el conocimiento a los empleados, sino que se requiere enseñarles a aprender, a pensar y actuar en circunstancias no conocidas, inciertas”.

La función de capacitación está en constante interacción con el desarrollo del personal (ver figura 2.2.). La capacitación, junto con el entrenamiento, constituyen las herramientas básicas para lograrlo.

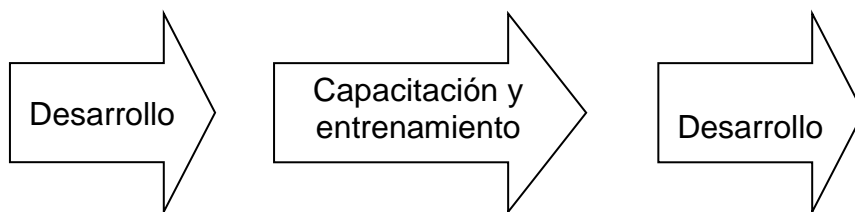


Figura 2.2.- Relación de la capacitación y el entrenamiento con el desarrollo (Alles, 2000).

Diferencias entre capacitación y entrenamiento:

Aunque estos dos términos suelen utilizarse como sinónimos, no lo son. Se entiende por capacitación a las actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto, debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades, Alles, (2000).

El entrenamiento es un proceso de aprendizaje en el que se adquieren habilidades y conocimientos necesarios para alcanzar los objetivos definidos, siempre en relación con la visión y misión de la empresa, sus objetivos de negocios y los requerimientos de la posición que se desempeña o a desempeñar (Alles, 2000).

2.1.3. Evaluación del desempeño de los recursos humanos

El muy citado investigador Chiavenato (2000) sostiene que es a partir de la escuela de las relaciones humanas cuando la preocupación principal de los administradores pasó a ser el hombre, y sostiene que las nuevas teorías administrativas se plantearon las mismas interrogantes que tenían que ver con la máquina, pero ahora relacionadas con el hombre: ¿Cómo lograr conocer y medir las potencialidades del hombre? ¿Cómo lograr que aplique totalmente ese potencial? ¿Cuál es la fuerza fundamental que impulsa las energías del hombre a la acción?

Para Chiavenato (2000) la evaluación del desempeño es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen de esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar: una perfecta relación de costo-beneficio. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeñará. La

evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. En la figura 2.3 se observa cómo se interrelacionan algunos factores condicionantes de la evaluación del desempeño.

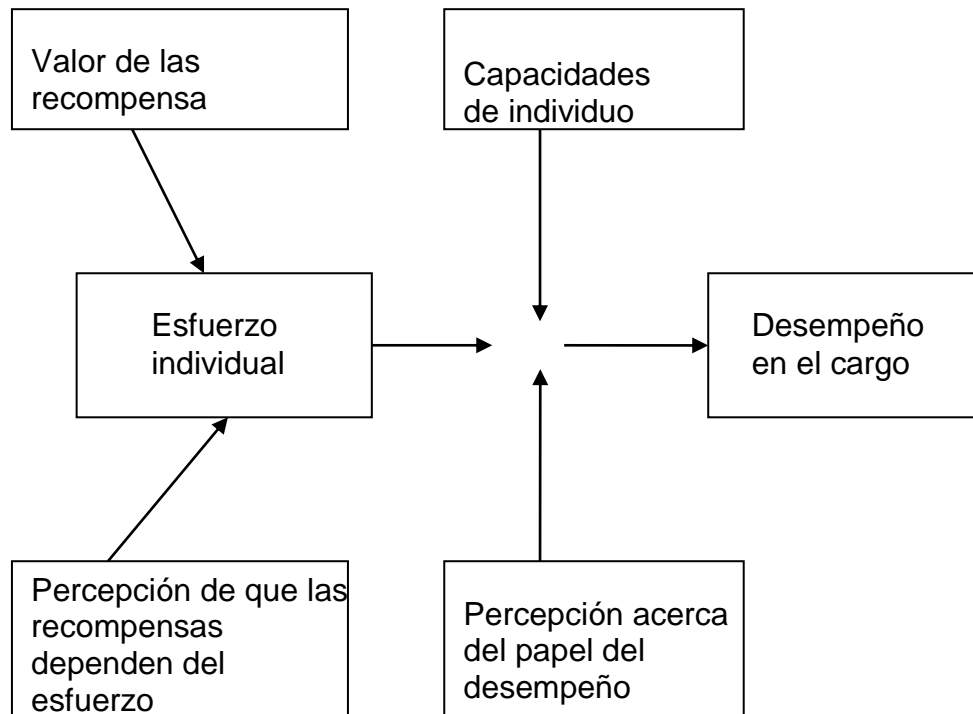


Figura 2.3.- Factores que afectan el desempeño del cargo (Chiavenato, 2000).

El mismo Chiavenato (2000) en forma de analogía plantea que mientras la selección de recursos humanos es una especie de control de calidad en la recepción de materia prima, la evaluación del desempeño es una especie de inspección de calidad en la línea de montaje. Existen diversas formas de evaluar el desempeño, pero por los objetivos que persigue esta tesis no es necesario ahondar en este tema.

2.1.3.1.- Las remuneraciones

Las organizaciones están compuestas de gente con sus propias ambiciones, necesidades y valores. La gente hace lo que hace porque recibe una recompensa. Cuando el comportamiento va seguido de una recompensa del medio ambiente, el comportamiento se refuerza; esto es, la posibilidad de que el comportamiento vuelva a ocurrir aumenta (Hampton & colaboradores, 1982).

Para Alles (2000) cuando se habla de remuneraciones, los ejecutivos no deben de descuidar dos factores: realizar un pago equitativo de salarios a los recursos humanos y por otro lado mantener a la empresa competitiva. Si se decide pagar salarios por sobre el mercado, más allá de lo que la lógica indica como razonable, no se cumplirían los dos conceptos anteriores, ya que se pondría en riesgo a la empresa de dejar de ser competitiva comercialmente.

De igual manera, Alles (2000) sostiene que al definir las remuneraciones de los trabajadores tienen que tomarse en cuenta factores como: el mercado de trabajo, la evaluación de los puestos y la apreciación del óptimo rendimiento de los trabajadores. La misma autora sostiene que la política retributiva debe objetivarse al máximo, por ello las distintas herramientas que maneja el área deben coadyuvar a implementar criterios cuantificables que garanticen la equidad de las mismas.

Además, Alles (2000) plantea que para implementar exitosamente un esquema de remuneraciones los pasos a seguir son:

1. Realizar un análisis y descripción de puestos de la empresa o del sector que se quiere analizar e implementar un esquema de remuneraciones.
2. Evaluar los puestos en grado de importancia para la organización. No hay que engañarse con los nombres de los puestos.

3. Clasificar los puestos para permitir la comparación entre las distintas áreas y funciones
4. Estudiar valores y escalas de salarios
5. Establecer un rango para cada puesto

Por último, Alles (2000), plantea que en periodos de estabilidad las remuneraciones son susceptibles de modificaciones en cuatro situaciones diferentes:

1. Aumentos generales en toda la nómina
2. Aumentos individuales dentro del rango del puesto
3. Cambio de puesto. Promoción
4. Antigüedad

El dinero ha sido sujeto de críticas como elemento motivador de la conducta humana. En los diferentes estudios realizados se observan dos tendencias: los que ven el al dinero como motivador desde un punto de vista negativo y los que considera al recurso monetario como un motivador negativo. Los investigadores parecen creer que el dinero podría contribuir a la satisfacción de las necesidades de menor nivel en la jerarquía de Maslow: necesidades fisiológicas y de seguridad, pero no consideran al dinero como una importante contribución a las necesidades de más alto nivel como el logro o el poder. (Ej. Herzberg, 1968, citado por Hampton y colaboradores, 1982).

De acuerdo con Herzberg (1968, citado por Hampton y colaboradores, 1982) “el dinero cuando mucho puede alejar temporalmente la insatisfacción laboral. Si los trabajadores reciben un aumento se curará la insatisfacción temporalmente. Con el tiempo se sentirán hambrientos por un nuevo aumento y entonces estarán tan insatisfechos como antes”.

Al igual que las calificaciones en la escuela, la paga en las organizaciones puede ser una recompensa deseada y valorada. De acuerdo con Lawler (1971; citado por Hampton, 1982), suponiendo que están presentes las habilidades y otras condiciones, la paga puede motivar a un buen desempeño si los empleados:

1. Valoran en alto la paga
2. Creen que un buen desempeño da como resultado una buena paga
3. Creen que ejerciendo esfuerzo pueden mejorar su desempeño
4. Admiten que las ventajas de trabajar duro, desempeñarse bien y obtener una buena paga exceden a las desventajas y los costos psíquicos de oportunidad
5. Ven el buen desempeño como el más atractivo de todos los comportamientos posibles en la situación

Entonces, de acuerdo con lo anterior, el dinero funciona como motivador cuando él es muy importante para los trabajadores y cuando ellos perciben que la paga varía positivamente con el desempeño, es decir, a mayor rendimiento mayor paga.

2.1.3.2. Las promociones

La definición de promoción que dan Werther y Davis (1991), es muy ilustrativa. “Una promoción se lleva a cabo cuando se cambia a un empleado hacia una posición mejor pagada, con mayor responsabilidad y ubicada en un nivel más alto dentro de la estructura organizativa”. Por lo general se concede un reconocimiento del desempeño anterior y del potencial a futuro. Las promociones, generalmente, se basan en los méritos del empleado y en la antigüedad del mismo.

En las instituciones privadas, los méritos que tenga el empleado, así como la esperanza de que haga un buen papel en el futuro puesto, son de mayor trascendencia que la antigüedad para decidir a quién promover. En algunas instituciones públicas, como en el Gobierno del Estado de Sinaloa, se observa que

los trabajadores por el sólo hecho de cumplir quince años de servicio son promovidos en la estructura organizativa. Promocionar al personal más antiguo de la organización no garantiza que se promueva al personal más capacitado para el puesto, lo cual puede provocar bajos niveles de productividad.

Para Schein (1982; citado por Alles, 2000), que la gente trabaje eficientemente, genere compromiso, lealtad y entusiasmo por la organización y sus objetivos y se sienta satisfecha con su trabajo; depende en gran parte de dos condiciones:

1. La medida en que compaginen las expectativas del individuo con relación a lo que la organización le puede dar y lo que él puede dar a la organización, y las expectativas que la organización tiene en cuanto a lo que puede dar y lo que puede recibir a cambio.
2. La naturaleza de lo que en realidad se intercambia: dinero a cambio de tiempo laboral extra, satisfacción de necesidades sociales y de la seguridad a cambio de más trabajo y más lealtad, oportunidades de alcanzar auto actualización y encontrar un empleo interesante a cambio de más productividad, alta calidad de trabajo y esfuerzo creativo puesto al servicio de los objetivos de la organización, o muchas otras combinaciones.

Escalar peldaños en la estructura organizativa, en condiciones normales y equitativas, muchas veces no es una tarea de corto plazo para los trabajadores. Según Alles (2000), “cuando los ejecutivos trazan su carrera dentro de la organización que trabajan, éstos deberán de tomar en cuenta el largo plazo y poco a poco ir escalando peldaños en la estructura organizativa”. La misma autora sugiere que quien aspire a promocionarse en la empresa para la que trabaja no debe olvidar lo siguiente:

1. *Capacitarse y actualizarse permanentemente.* Trabajar a diario en la formación, pues la capacitación no es únicamente formal, y debe ser un interés cotidiano en las vidas de los trabajadores. El cambio, las novedades, los avances y la información son tan vastos que parece imposible acceder a todo.
2. *Comprometerse con la organización y con su trabajo.* Lo cual implica la relativamente fuerte identificación e involucramiento de los individuos con una organización en particular.
3. *Tener disponibilidad.* La cual se define como la actitud y aptitud para resolver una emergencia fuera de los horarios laborales acordados. Los trabajadores con disponibilidad consideran al trabajo como la primera prioridad y no como la actividad que desarrollan luego de atender su vida personal. Elementos como la cooperación para realizar un trabajo que no le corresponde y la aceptación de un cambio de residencia o de horario, también son indicios de la disponibilidad de un trabajador.

Lo anterior se puede ilustrar comparándolo con la promoción desde el punto de vista de mercadotecnia. Si el trabajador es el producto, se requiere invertir en él para que se “venda”, es decir, para que suba en la escalera de la estructura organizativa. Pero, es pertinente aclarar, que en diversas organizaciones los empleados se sienten desmotivados cuando los puestos superiores son cubiertos por personal externo o bien por trabajadores que han invertido poco para promocionarse.

2.2. El comportamiento humano en las organizaciones

El comportamiento humano ha sido objeto de estudio por diversos autores, los cuales los han definido como algo difícil. Para Chiavenato (2000), en una empresa, el comportamiento de las personas es complejo; depende de factores internos

(derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, motivación, percepción del ambiente externo e interno, actitudes, emociones, valores, etc.) y externos (derivados de las características organizacionales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, políticos, de la cohesión grupal existente, etc.).

Entonces, de acuerdo con el anterior autor, el comportamiento de los trabajadores está determinado tanto por factores internos como externos, por lo que las organizaciones deben tener en cuenta a ambos cuando determinen su estrategia de administración de recursos humanos.

Existen diversas teorías que se encargan de estudiar el comportamiento humano, pero para esta investigación sólo se abordarán la teoría de las expectativas y la de la disonancia cognitiva.

2.2.1.- Teoría de las expectativas

Se inicia este tema con una pregunta que se plantean Hampton y colaboradores (1982) ¿Cómo afecta la situación del trabajo a la persona y cómo se convierte tal situación, en su mente, en un motivo para la acción? Los psicólogos han planteado una respuesta con lo que denominan teoría de las expectativas. Según los anteriores autores, la idea central de la citada teoría es que la gente se comporta de determinada manera porque percibe que ese comportamiento le traerá la recompensa deseada, es decir, tiene una expectativa o esperanza, parece que el trabajador dijera: en esta situación particular y en este momento, si me comporto de esta manera obtendré la recompensa que deseo.

Según Hampton y colaboradores (1982) la teoría de las expectativas sostiene que el sólo hecho de tener una motivación o de necesitar determinada recompensa, no es suficiente para hacer surgir una disposición al desempeño. También es

necesario que el individuo perciba que su situación le rendirá lo que desea y que le permitirá hacer lo necesario para realizar sus deseos y dejarle una ganancia neta. La referida teoría acentúa la importancia de que el individuo debe creer o esperar dos cosas: primero, que los esfuerzos para desempeñar algo puede dar como resultado el desempeño y segundo, que el desempeño le traerá una recompensa.

“Las expectativas del individuo se empiezan a gestar mediante comparaciones entre lo que él cree que aporta y lo que recibe, tomando como referencia lo que aportan y reciben otros individuos” (García & Dolan, 1997). Existen cuatro niveles de comparación con referentes:

1. Comparación consigo mismo en otro puesto o situación anterior dentro de la misma empresa. Es más probable cuanto mayor sean el tiempo de permanencia.
2. Comparación consigo mismo en otro puesto o situación en otra organización anterior. Es más probable cuanto menor sea el tiempo de permanencia.
3. Comparación con otro individuo o grupo comparable dentro de la misma empresa. Es más probable cuanto mayor sea el tiempo de permanencia.
4. Comparación con otro individuo o grupo comparable dentro de otra empresa. Es más probable cuanto sea el salario, la educación, y por tanto, la información sobre el entorno.

De acuerdo con la anterior teoría, los gerentes no deben olvidar que los trabajadores que tienen como subordinados desde que entran a laborar en la empresa traen consigo cierto cúmulo de expectativas y que ellas son cambiantes, por lo que no debe perderlas de vista para adoptar una posición de conciliación entre lo que el empleado espera y lo que la empresa que dirige realmente puede ofrecer para satisfacerlo.

2.2.2. La satisfacción laboral

Partiendo de la evolución histórica del constructo satisfacción laboral, los primeros investigadores consideraban únicamente a los factores físicos del ambiente laboral como causas de satisfacción. Para Frederick W. Taylor, por ejemplo, la iluminación, la ventilación, la temperatura y el sueldo, eran las únicas variables que influían sobre la satisfacción. Posteriormente, los resultados de Elton Mayo mostraron que las interrelaciones entre los empleados y sus supervisores eran relevantes para determinar la satisfacción laboral. Ya en la década de los cincuentas, Herzberg y colaboradores (1959), suponían que factores intrínsecos en el trabajo como el sentimiento de logro, el reconocimiento y la significación del mismo, eran factores que influían en la satisfacción laboral. De aquí, que se pueda afirmar que las causas de la satisfacción laboral son múltiples y de diversa índole.

Para Arciniega (2001), algunas facetas de la satisfacción laboral han perdido vigencia en el contexto actual de la globalización y de las frecuentes reestructuraciones organizacionales, ya que en la práctica es observable cómo miles de trabajadores acuden a trabajar puntualmente a diario y mantienen niveles de desempeño aceptables, contradiciendo esto a la teoría. El mismo autor sobresalta la importancia moderna del constructo compromiso organizacional como una respuesta afectiva al fenómeno ya que ante el creciente desempleo y las escasas alternativas que tienen muchos empleados de encontrar otro trabajo, estos mantienen un apego con su organización y un nivel de desempeño aceptable con la finalidad de seguir laborando en ella.

Si se quiere definir el constructo satisfacción laboral es inminente citar a Edwin Locke (1976), quien sostiene que la satisfacción laboral es una respuesta emocional afectiva y positiva hacia el trabajo, que resulta de evaluar si éste cubre o permite que se cubran los valores en el trabajo del individuo, que son congruentes con o ayudan a la satisfacción de sus necesidades básicas.

Otros investigadores dentro de la literatura moderna como O'Reilly y colaboradores (1991) definen a la satisfacción laboral como “una actitud que los individuos mantienen acerca de sus trabajos la cual es desarrollada de acuerdo con las percepciones que ellos tienen de los mismos.”

Fue Locke (1969), quien advirtió que toda respuesta emocional refleja un juicio dual de valor: la discrepancia entre lo que el individuo desea (incluido en que cantidad lo desea) y lo que percibe que ha logrado conseguir, y por otra parte la importancia de lo que desea. También afirma que una estimación precisa de la intensidad de un afecto refleja tanto la cognición de la discrepancia de valor, como la importancia del valor.

La satisfacción laboral y la productividad han sido asociadas en investigaciones. Algunos autores, entre ellos Locke, (1970), han declarado que una alternativa para conceptualizar la relación entre satisfacción y productividad laboral, es ver a la segunda como causa de la primera en vez de viceversa. Las condiciones bajo las cuales la alta productividad seguirá a la alta satisfacción podrían ser:

- 1.- Cuando la alta productividad esté relacionada con los valores en el trabajo importantes para el individuo, por ejemplo, tareas valoradas como de éxito y logro, y recompensas tales como promociones, reconocimiento y altos ingresos.
- 2.- Cuando tal productividad no tenga un alto costo emocional que minimice el placer para lograrla (por ejemplo, fatiga) y que se contraponga con otros valores (ejemplo, relaciones familiares)

Según Locke (1976), la satisfacción laboral por sí misma, o en combinación con las condiciones (tanto del individuo como del trabajo) tiene una variedad de consecuencias para el individuo. Ésta puede afectar sus actitudes ante la vida, su familia y ante sí mismo. Ella también está relacionada con la salud mental del

trabajador y juega un rol causal en el ausentismo y la terminación laboral. Dentro de las conductas obvias esperadas del trabajador, relacionadas con la satisfacción o insatisfacción laboral, se esperan acciones como ausentismo, la terminación y la tardanza laboral.

Muchos empresarios creen que el valor supremo por el que trabajan los empleados es el dinero. Aunque muchos trabajadores dejan un empleo de salario inferior por uno de mayor salario, también es cierto que algunos dejan su empleo por obtener otro con diferentes características intrínsecas en el puesto. De aquí que, el salario es un factor muy importante para la satisfacción o insatisfacción del trabajador, pero no es el único elemento que los empleados toman en cuenta. Para ejemplificar, en el típico experimento de equidad se presume que no siempre el dinero representa satisfacción. En ocasiones se presentan sentimientos de culpa y de inferioridad en trabajadores que están sobre pagados, y de lo cual ellos están enterados. Esto presumiblemente resulta de un conflicto entre dos valores de dichos sujetos: el dinero y la justicia. El resultado de este conflicto sería que el gran placer derivado del dinero adicional podría ser minimizado por el desagrado resultante del conocimiento de que no era merecedor del él. De ahí que, la satisfacción resultante del sobrepago podría no ser mayor que la satisfacción obtenida de un pago equitativo (Locke, 1976).

Para Argyris (1964), los individuos experimentarán mayor o menor placer con el éxito sólo en la medida en que ellos perciban a sus esfuerzos como causalmente responsables de él. Algunas consideraciones de equidad influyen los estándares de valor que los empleados usan para evaluar su pago, esas no son ciertamente los únicos factores involucrados. Las valoraciones del pago son también influenciadas por la situación financiera de cada individuo y por sus propias aspiraciones económicas. Tales valoraciones son también afectadas por el monto del pago que el trabajador ha recibido previamente (Hinrichs, 1969).

La raíz del deseo de pago como tal es el deseo individual para satisfacer sus necesidades físicas (comida, ropa, etc.). Pero esto puede significar mucho más que ello. El dinero también sirve como símbolo de logro (McClelland, 1961), como una fuente de reconocimiento y como un significado de obtener otros valores. Para algunos es un símbolo de status, para otros significa seguridad, mientras que a otros les permite accionar con libertad en otras áreas de la vida. En algunos casos el salario es interpretado como un reflejo concerniente al manejo que el empleado le dé.

La satisfacción laboral puede verse desde dos ópticas. Primero, ésta puede verse con un fin por sí misma, de acuerdo con que la felicidad, después de todo es la meta de la vida; segundo, ella puede ser estudiada porque contribuye con otras actitudes y resultados. Desde que hay evidencias que la satisfacción laboral tiene efectos, los resultados tienen que interpretarse con suma precaución (Locke, 1976).

Muchos investigadores han encontrado que los trabajadores que están habitualmente aburridos o insatisfechos con sus trabajos son también generalmente inadaptados, esto es que ellos también están insatisfechos con otros aspectos de su vida (Smith, 1955).

2.2.3.- El compromiso organizacional

Una definición muy completa de compromiso organizacional es la de Mowday y colaboradores (1982), quienes lo definen como la relativamente fuerte identificación e involucramiento de los individuos con una organización en particular. Conceptualmente, los mismos autores sostienen que el compromiso organizacional puede ser caracterizado por al menos tres factores:

1. Una fuerte creencia en la aceptación de las metas y valores de la organización.
2. Un deseo de realizar un esfuerzo considerable en beneficio de la organización y,
3. Un fuerte deseo de mantenerse como miembro de la organización.

Teóricamente, Becker (1960), señala que para poder entender por qué una persona se compromete, es necesario conocer su sistema de valores y, en forma más específica, a aquellas inversiones hechas en la empresa y a las que les asigna mayor valor.

Por su parte, Allen & Meyer (1990), plantean un modelo de compromiso organizacional para unir las diversas conceptualizaciones del constructo. Para ello proponen integrar el compromiso por tres componentes: el afectivo, el de continuación y el normativo. Los autores rectifican que son componentes del compromiso, más no tipos de compromiso.

2.2.3.1. Compromiso afectivo

Se refiere a la identificación e involucramiento afectivo o emocional de los empleados con la organización (Allen & Meyer, 1990).

Mowday y colaboradores (1982), desarrollaron el cuestionario de compromiso organizacional (Organizational Commitment Questionnaire, OCQ) el cual consta de 15 ítems y en las investigaciones ha sido usado para medir el compromiso afectivo.

2.2.3.2. Compromiso de continuidad

Se refiere al compromiso basado en los costos que los empleados asocian con el hecho de abandonar la organización. Este costo puede tener una connotación positiva o negativa. Como lo manejan Allen & Meyer (1990), cuando citan a Becker (1960), quien dice que habrá ocasiones en que el individuo experimente “cinturones” que lo aten a la organización cuando valore que pagará un costo más alto por irse que por permanecer en la misma, es decir, que las inversiones en la empresa hacen que merezca la pena quedarse. Por ejemplo, cuando el individuo aprende alguna habilidad que difícilmente podrá aplicar en otra empresa.

Parecido a las inversiones que el trabajador tiene en la empresa, éste también valora la escasez de oportunidades para cambiarse de empleo. De aquí que, entre menor sean las oportunidades que el empleado crea que están disponibles para cambiar de empleo, mayor será el compromiso que experimente para permanecer en la empresa.

De acuerdo con Meller & Allen (1991), los trabajadores que tengan una escala alta en el compromiso de continuidad, difícilmente desearán irse de la empresa a pesar de que haya disponibilidad de alternativas atractivas en el mercado laboral.

2.2.3.3. Compromiso normativo

Se refiere a los sentimientos de los empleados en lo referente a la obligación para permanecer en la organización (Allen & Meyer, 1990).

Según Weiner (1988), el compromiso normativo es influenciado por las experiencias del trabajador anteriores al entrar a la empresa (la familia y la

socialización cultural) así como las experiencias vividas al principio y posteriormente en la empresa (socialización organizacional).

Lo común entre las definiciones de estos tres componentes del compromiso organizacional es que el compromiso es un estado psicológico que:

- A) Caracteriza a las relaciones de los empleados con la organización y
- B) Tiene implicaciones en la decisión de continuar o discontinuar como miembro de la empresa

Es claro que la naturaleza de la relación entre los tres tipos de compromiso organizacional difiere. Los empleados con fuerte compromiso afectivo permanecen en la empresa porque ellos quieren, aquellos con fuerte compromiso de continuación están en la empresa porque ellos lo necesitan y aquellos que tienen un fuerte compromiso normativo permanecen en la empresa porque ellos sienten que tienen que hacerlo.

Además, según Meller & Allen (1991), los empleados no experimentan aisladamente los diferentes componentes del compromiso, sino que pueden vivir en diferente intensidad cada uno de ellos; por ejemplo, un empleado puede sentir un fuerte deseo y una fuerte necesidad de permanecer en la empresa, pero poca obligación de hacerlo, otro empleado puede sentir poco deseo, una moderada necesidad y una fuerte obligación de permanecer en la empresa. También, los mismos autores sugirieron que la buena voluntad de los trabajadores para contribuir a logro de las metas organizacionales es influenciada directamente por la naturaleza de su compromiso – afectivo, de continuidad y normativo-.

Por otro lado, Meyer y colaboradores (1991), sostienen que, si las organizaciones esperan reducir el ausentismo y la rotación laboral e incrementar la conducta laboral de sus empleados inyectando y fomentando compromiso, es

importante que ellos entiendan cómo el compromiso se desarrolla y qué pueden hacer para fomentar el apropiado tipo de compromiso.

Los investigadores Williams & Hazer (1986), usaron un modelo causal para examinar las determinantes del compromiso organizacional y la rotación laboral. Su principal conclusión fue que una diversidad de variables (edad, expectativas antes de ocupar el puesto de trabajo, características del trabajo percibidas y la consideración de la dimensión del estilo de liderazgo) influye en el compromiso indirectamente a través de sus efectos en la satisfacción laboral.

Haciendo referencia a los estudios realizados en México sobre el compromiso organizacional de los trabajadores, el autor encontró pocas evidencias en las bases de datos internacionales revisadas. En un estudio realizado por Harrison & Hubbard (1998), en la ciudad industrial de Monterrey, México, con trabajadores mexicanos de una empresa estadounidense; los autores se propusieron evaluar las consistencias e inconsistencias en la naturaleza del compromiso organizacional entre los empleados mexicanos y los estadounidenses. En este estudio los hombres mostraron mayor compromiso que las mujeres. También en la medida en que la edad y la antigüedad de los trabajadores eran mayores, de igual manera se incrementaba el compromiso organizacional. Una explicación que sostienen Harrison & Hubbard (1998), sobre los anteriores descubrimientos es que los trabajadores mexicanos son tratados mejor por sus empleadores a través del tiempo por causa de su edad.

Los mismos Harrison & Hubbard (1998), encontraron diferencias entre los trabajadores mexicanos y los norteamericanos, con respecto al género y el nivel de educación. En México, la educación estuvo sin relación con el compromiso, mientras que en los Estados Unidos de Norteamérica las dos variables están inversamente relacionadas. En ambos países las mujeres son menos comprometidas con las organizaciones en comparación con los hombres. Sin embargo, los mismos autores sostienen que los resultados pueden ser limitadamente generalizados debido a que

la muestra de estudio fue de una empresa estadounidense en México e infieren que la cultura del país emisor podría haber influido en los resultados.

En México los empleadores anticipan que las mujeres estarán menos comprometidas con la organización que los hombres (McKinniss & Natella, 1994), tal vez eso se explique porque mucha gente continúa creyendo que el principal rol de las mujeres y principal responsabilidad es permanecer como esposa y madre. Como resultado de ello, los empleadores esperan que las mujeres valoren en menor proporción su permanencia en la empresa en relación con los hombres.

Los trabajadores mexicanos, en general, empiezan a ser extremadamente leales y a trabajar duro cuando sienten que ellos son apreciados por sus supervisores quienes están orientados a las relaciones humanas (Schuler y colaboradores, 1996).

Mientras que los trabajadores estadounidenses desean participación en la toma de decisiones, mientras que los empleados mexicanos esperan que una figura de autoridad tome las decisiones y asuma la responsabilidad (Schuler y colaboradores, 1996).

2.3. El potencial humano y la gestión del cambio organizacional

Desarrollar el potencial humano de sus colaboradores a su máxima capacidad debiera de ser una tarea imperante para quienes dirigen las instituciones gubernamentales si se quiere que ellas ofrezcan un servicio de calidad a los ciudadanos. Es el elemento humano el que dará el toque de calidad a los procesos, apoyándose obviamente en los recursos materiales y técnicos que le sean proporcionados. Gestionar el cambio organizacional es un tema de interrelacionado con el potencial humano de los trabajadores.

2.3.1. El poder interior de las personas

En una compilación que hacen Lafarga y del Campo (1989), se puede observar en uno de los artículos que Enright (1972), define al potencial humano como la capacidad del individuo de experimentar o sentir un potencial para la acción, lo cual generalmente se mira como algo que es propiedad de alguien o algo “allá afuera” en vez de algo propio del individuo. De aquí que Enright (1972), sugiera que en el fondo muchas personas perciben en mayor proporción el potencial humano de los sujetos que están a su lado en que potencial individual propio.

2.3.1.1. El capital intelectual

El tema del capital intelectual ha sido abordado por diversos autores. De acuerdo con Valdés (2001), el capital intelectual es todo el inventario de conocimientos generados por la empresa expresados como:

1. Tecnología (patentes, mejora de procesos, productos y servicios).
2. Información (conocimiento de clientes, proveedores, competencia, entorno y oportunidades).
3. Habilidades desarrolladas en el personal (solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de la inteligencia).

El autor anterior sostiene que el capital intelectual tendría poco valor si éste no es relegado en el servicio que la empresa brinda a sus clientes, por lo tanto, los tres puntos anteriores unidos y orientados deberán crear valor agregado de forma continua para el cliente. El énfasis del capital intelectual está en el uso del conocimiento y la tecnología para sustituir cualquier factor de producción e incrementar el valor de los productos y servicios que oferta la empresa. Entre más

inteligencia use una compañía, es más fácil que genere valor y lo exprese en distintas formas y funciones.

El mismo Valdés (2001), reconoce la medición del capital intelectual como una tarea compleja en las organizaciones. Cada compañía tiene sus parámetros de medición del capital intelectual y algunas técnicas tienen relación con los elementos contenidos en la definición (tecnología, información y habilidades del personal). Medir el capital intelectual es un trabajo que permite evaluar el impacto de la educación del personal sobre los resultados de la empresa y determinar si la inversión en gente y tecnología es rentable o no.

“El capital intelectual está íntimamente relacionado entre las individualidades de las personas que conforman una compañía y la personalidad de dicha organización” (Valdés, 2001).

2.3.1.1.1. Los factores individuales del capital intelectual

Por sugerencia de Valdés (2001), cada compañía tiene un tipo y una cantidad de conocimiento, el cual debe ser entendido, medido e incrementado en forma particular. El capital intelectual no puede ser producido en masa, por lo tanto y singular y depende, principalmente, de la combinación de cuatro factores:

1. Educación
2. Experiencia
3. Habilidades naturales
4. Actitud

Todo individuo tiene una combinación única de estos cuatro factores que, debido a su naturaleza, son dinámicos, porque cambian con el tiempo y se pueden incrementar significativamente con una adecuada combinación de estímulos.

Entonces, si el capital intelectual depende en gran medida de la combinación de los anteriores cuatro elementos, las empresas deberían de prestar atención en ellos desde el momento en que los trabajadores solicitan una vacante en la empresa. Aunque Valdés (2001), no especifica en cuál de los cuatro puntos se ubican los valores de los trabajadores, se presume que podrían estar relacionados con la actitud.

2.3.1.1.2. Los factores organizacionales del capital intelectual

El capital intelectual, aunque no puede ser producido en masa, sí puede ser estimulado individualmente en una organización mediante cuatro factores:

1. Organización y sistemas
2. Estructura
3. Cultura y ambiente organizacional
4. Investigación

Una persona en lo individual puede tener un elevado contenido de capital intelectual, pero si la organización carece de los sistemas para promover la generación del conocimiento, estimular la experimentación y evaluar los resultados, entonces la suma del capital intelectual no será tan grande como pudiera ser. Paradójicamente, muchas organizaciones limitan la generación del conocimiento y el desarrollo de la inteligencia al fallar en el diseño, implementación y desarrollo de los cuatro elementos señalados en el párrafo anterior.

Para Sullivan (2001), la medición y el mantenimiento del capital financiero es lo que preocupa a la mayoría de los altos directivos; siendo que el mayor intangible de cualquier organización son las personas que la componen y su inteligencia colectiva, es decir, el capital intelectual el cual es dirigido y generado por los humanos que componen la empresa. Para medir el capital intelectual es esencial medir la creatividad de las personas, su capacidad para cooperar e incluso su sensibilidad hacia el cliente y el mercado.

2.3.2. El empowerment como liberador de capacidades

Para Blanchard y colaboradores (2001), para que las empresas tengan éxito en el nuevo mundo de los negocios, los miembros de los equipos deben sentir que son dueños de su trabajo y desempeñan un papel fundamental. Los anteriores autores sostienen que el empowerment es una manera de involucrar a los miembros de los equipos como si fueran socios para determinar el éxito o el fracaso de una empresa. El empowerment puede ayudar a cualquier líder a aprovechar los conocimientos, habilidades, experiencias y motivación de todos los miembros de una empresa; además proporciona satisfacción a los trabajadores derivada de la implicación, un sentimiento de propiedad y de crecimiento.

Según Blanchard y colaboradores (2001), la verdadera esencia del empowerment procede de la liberación de los conocimientos, de la experiencia y de la capacidad de motivarse que ya tiene la gente pero que no aprovecha en absoluto.

De acuerdo con Blanchard y colaboradores (2001), el éxito del empowerment depende de tres claves:

Clave 1: Compartir la información con todo el mundo

Cuando los líderes empiezan a compartir la información de que disponen, tanto la buena como la mala, empiezan a ganarse la confianza de su gente, pues entonces ésta se da cuenta de que confían en ella y que es tomada en cuenta. No se puede esperar que alguien tome decisiones empresariales con una información limitada, cuanto mayor sea ésta mejor se pueda decidir.

Clave 2: Potenciar la autonomía a través de los límites

En el empowerment las estructuras tienen un objetivo distinto a la forma tradicional, en éste sirven para indicar a los miembros de los equipos cuáles son los límites dentro de los cuales pueden actuar con autonomía. Dentro del ámbito señalado por estos límites, los miembros de los equipos pueden decidir lo que hay que hacer y cómo hacerlo.

Clave 3: Los equipos sustituyen la jerarquía

La tercera clave imprescindible que debe actuar en armonía con las otras dos consiste en la sustitución paulatina de objetivo y las funciones de la antigua jerarquía por equipos auto dirigidos. En las situaciones complejas los equipos son más eficaces que los individuos. El equipo, con la sinergia del esfuerzo, ofrece más conocimientos, además de un mecanismo de apoyo para la gente. Los equipos auto dirigidos, dotados de empowerment, además de recomendar ideas, toman y ejecutan decisiones y se responsabilizan de los resultados.

2.3.3. La cultura organizacional

Schein (1985), sostiene que la cultura organizacional se refiere a los patrones de creencias y valores compartidos y socialmente mantenidos que ayudan a los individuos a interpretar sus experiencias en las organizaciones.

En el análisis de las definiciones de cultura organizativa se observa que las creencias, valores y expectativas compartidas dentro de una organización definen en mucho las actitudes y las conductas de la empresa y de los miembros que la componen (Schein, 1985). Sin embargo, no se pretende decir que los valores, creencias y expectativas son los únicos elementos influyentes en las actitudes y las conductas de las personas, sino que también hay aspectos importantes que las determinan como habilidades, requisitos del puesto de trabajo, características de la personalidad, vocaciones, etc. (Katz y Kahn, 1978). También, según Schein (1985), la cultura organizacional además de las creencias y valores; está compuesta las normas, símbolos, rituales y otras actividades culturales se relacionan alrededor de los valores.

Los valores son el eje central de cualquier cultura. Para Schwartz y Davis (1981), la cultura organizacional es reflejada en las actitudes y valores, el estilo de dirección y la conducta de solución de problemas de su gente. Los valores de la empresa la distinguen de otras empresas y dan significado a la organización Schein (1985), Entonces, en las organizaciones, sus sistemas de valores proveen una elaborada y generalizada justificación tanto para las conductas apropiadas de sus miembros como para las acciones y funciones del sistema, Enz (1988).

Del párrafo anterior se desprende que, si hay un conjunto limitado de valores sólidos y difundidos en la organización, se puede decir que existe una unidad de cultura (O'Reilly, 1989), o como sostiene Weiner (1988), que cuando los miembros de una unidad social comparten valores, puede decirse que existe una cultura organizacional o un sistema de valores.

Según Chatman y Jehn (1994), para comprender cómo las características de una industria afectan a la cultura organizacional y particularmente la variación de la cultura entre las empresas e industrias, las investigaciones con esa intención deben:

1. Clarificar el nivel de análisis que permita sistematizar la comparación entre las empresas o industrias.
2. Identificar las características particulares de la industria que influyen en la cultura organizacional y,
3. Controlar el sector de negocios.

Las empresas no son iguales, sino que las organizaciones tienen diferencias discernidas basadas en normas industriales (Pennings y Gresov, 1986). Así como los entornos donde se realiza la tarea afectan la manera en que las organizaciones están estructuradas, las asunciones acerca de lo importante permiten observar valores similares entre las organizaciones de la misma industria (Gordon, 1991).

Muchos ejecutivos ni tan siquiera están enterados de cómo está conformada la cultura de su organización. Pero también en muchas empresas la definición de su cultura se contempla dentro de su estrategia corporativa. Por lo que era imperante que los investigadores de las organizaciones plantearan un instrumento para medir la cultura de las compañías.

En una muestra de empresas de los Estados Unidos de Norteamérica O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991) identificaron las siguientes siete dimensiones de cultura organizacional usando un instrumento desarrollado por ellos mismos, el Perfil de Cultura Organizacional (Organizational Culture Profile, OCP):

1. Innovación (el grado en que los individuos prefieren organizaciones que promueven el riesgo, la experimentación y que evitan el ser cautelosas, estables o seguras).

2. Estabilidad (el grado en que los individuos prefieren organizaciones que juegan poco el riesgo y son seguras).
3. Respeto a las personas (el grado en que los individuos prefieren empresas que toman en cuenta a las personas en las decisiones de la empresa).
4. Orientación a resultados (el grado en el que los individuos prefieren culturas que son orientadas al logro, demandan y están orientadas a resultados y promueven altas expectativas).
5. Orientación a detalles (el grado en el que los individuos prefieren culturas que son analíticas, atienden detalles y son precisas).
6. Orientación de equipo (el grado en que los individuos prefieren organización que están orientadas a la formación de equipos y promueven la colaboración).
7. Agresividad (el grado en que los individuos prefieren organizaciones que enfatizan la agresividad, la competitividad y las oportunidades).

En el OCP se observa que los autores toman en cuenta lo que concierne a las dimensiones de valores como elementos distintivos de una cultura organizativa, sin embargo, como ya se dijo antes, ésta no sólo se compone de valores.

El Perfil de Cultura Organizacional (Organizational Cultura Profile, OCP, O'Reilly y colaboradores, 1991) es una medición ipsativa que utiliza una metodología clase Q. En el OCP los encuestados clasifican atributos de la cultura organizacional (Ej., tolerancia, trabajar largas jornadas, etc.) dentro de nueve categorías con una escala de Likert que va desde 1= muy poco característico de mí hasta 9= muy característico de mí. El OCP contiene 54 oraciones de valores (Ej., calidad, respeto por las personas) que puede generalmente capturar las normas y valores de la organización. A los encuestados se les hace la pregunta ¿Qué tan importante es esta característica para ser una parte de la organización para la que yo trabajo? Los encuestados tienen que ordenar las cartas en las nueve categorías desde los valores más deseables hasta los valores menos deseables, donde la categoría del medio es

neutral. El resultado es un perfil individual que representa los valores individuales en cualquier contexto organizacional.

2.3.3.1. Los valores y la confianza como reguladores de la cultura

Para tener un marco de referencia teórico, sin tener la menor intención de agotar este tema, es necesario referirnos a algunas definiciones de los valores.

Para Rokeach (1973), un valor es una creencia afianzada que especifica un modo de conducta o un estado final de existencia que es personal o socialmente preferible ante un opuesto modo de conducta o estado final de existencia.

Dos definiciones importantes de citar son la de García y Dolan (1997), quienes dicen que los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo en los que una forma de actuar es mejor que su opuesta para conseguir que nos salgan bien las cosas; y, de igual manera, la definición de Blanchard y O'Connor (1997), quienes dicen que los valores son creencias que alinean a la gente y que comprometen a todos a trabajar para alcanzar metas comunes. Los dos anteriores pares de autores escribieron en el mismo año dos obras que proponen un estilo de gestión centrada en los valores al que denominaron Dirección Por Valores (DPV, García y Dolan, 1997) o Managing By Values (Blanchard y O'Connor, 1997).

Una definición de científicos de habla hispana (Garzón y Garcés, 1989) dice que el valor es un aspecto elaborado, ideado por el sujeto para entender, codificar y representar el mundo. Los valores aparecen como estructuras representativas cognitivas que permiten al sujeto no sólo ordenar e interpretar los fenómenos de la realidad física y social, sino que a la vez guían su modo de orientarse en ella.

Los valores son tan importantes en las organizaciones que hay autores que los han propuesto como elementos conductores de un estilo de dirección

empresarial, a lo que le han denominado Dirección Por Valores (DPV). Los autores de este estilo de dirección de la versión en castellano (García y Dolan, 1997) sostienen que la DPV consiste en la construcción participativa y ejecución práctica en la vida diaria de la empresa, de un buen equilibrio entre tres clases de valores, el llamado Modelo Triaxial de la DPV, el cual se compone de los valores siguientes:

- 1) Valores Práxicos.- (praxis: obrar, actuar, prosa) están orientados al control profesional de los resultados del sistema: eficiencia, rapidez, medición etc.
- 2) Valores Poiéticos.- (poiesis: hacer, generar, parir, poesía) orientan su apertura creativa y su bienestar emocional: imaginación, curiosidad, ilusión, buen humor, equilibrio trabajo-vida, etc.)
- 3) Valores Éticos.- Son los que orientan cómo hemos de comportarnos con los demás para aspirar a ser dignamente humanos. (Ej., el respeto, la generosidad, la honestidad, la dignidad, la solidaridad, la equidad, la cooperación y el diálogo). Los valores éticos constituyen el eje central alrededor del cual ha de girar los otros dos grupos de valores práxicos y poéticos.

Los valores éticos tienen una dimensión de control de cumplimiento de normas y otra dimensión generadora e impulsora de confianza (Ver figura 2.4). El elemento central para que funcione este estilo de dirección es la confianza en las personas, la cual es un elemento cohesionador de estos tres grupos de valores.

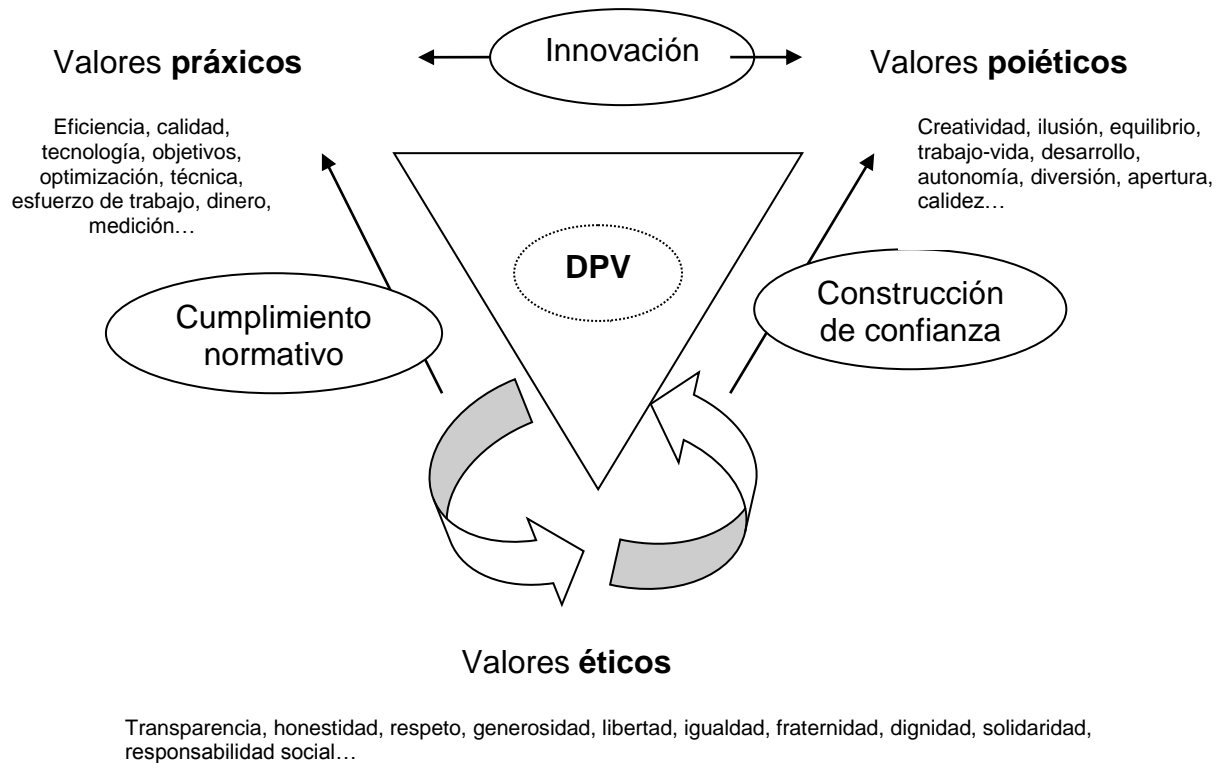


Figura 2.4.- Modelo Triaxial de la DPV (García, 2001)

En su libro de la DPV, García y Dolan (1997) resaltan la importancia de los valores prácticos para lograr los objetivos institucionales y destacan que en el mundo capitalista el valor principal de las empresas es generar riqueza económica, pero sostienen que no es el único valor por el que trabajan las organizaciones. Además, plantean que centrar las operaciones de la corporación en los valores éticos y en los poéticos, en el mediano y largo plazo generará mejores dividendos económicos. Aunque esto último no lo han demostrado con datos empíricos, lo ejemplifican citando a empresas que administran con la DPV y que son congruentes con sus valores.

Según Rokeach (1973), los valores forman parte del poder del conocimiento en cuanto que orientan conductas cotidianas, cohesionan y dan sentido a voluntades colectivas, sirven para resolver conflictos y tomar decisiones de cambio. Por ello para García y Dolan (1997) con su DPV plantean que gestionar valores significa gestionar la cultura de la empresa potenciándola día a día y revitalizándola siempre que sea necesario. Orientar la empresa hacia ciertos valores de rendimiento profesional, en el mediano y largo plazo genera resultados, sostienen los mismos autores.

2.3.3.2. Valores que regulan la cultura

Para García y Dolan (1997) la creación de empresas y riqueza depende, en definitiva, de la existencia de valores tales como la creatividad, la iniciativa, la vitalidad, la confianza, la valentía, la calidad, el compromiso, el riesgo y la autonomía; debiendo ser esta última una autonomía tanto psicológica como financiera. Estos valores, llamados de alto rendimiento profesional, se activan únicamente cuando el individuo está “óptimamente estresado”. Los valores de alto rendimiento profesional tienden a inhibirse cuando el sujeto se encuentra infraestimulado, es decir, expuesto por mucho tiempo a dosis de estrés muy pequeñas; de igual manera cuando el individuo se expone por mucho tiempo a dosis de estrés muy elevadas los valores de alto rendimiento profesional también se inhiben. En la figura 2.5 se ilustra la activación de este tipo de valores en las personas.

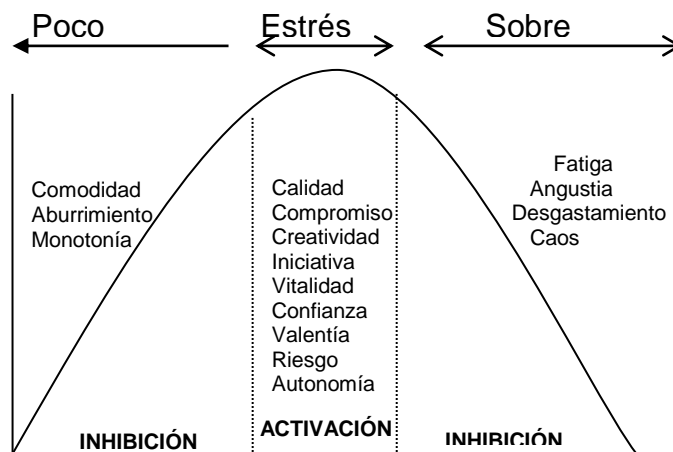


Figura 2.5.- Curva del estrés y valores de alto rendimiento profesional (García y Dolan, 1997)

2.3.4. El cambio de cultura organizacional

Para Blake (2000), la cultura organizacional establece lo que “se puede” y lo que está prohibido, define en sentido del “bien” y del “mal”, afecta la manera de hablar y de vincularse, y de muchas otras cosas que no se “enseñan” pero que rápidamente se “aprenden”. La cultura organizacional otorga identidad y se constituye en un importantísimo patrimonio que de múltiples maneras es defendido, difundido y protegido. Por lo tanto, toda cultura se resiste a ser modificada.

El término reingeniería introducido por Hammer y Champy (1994), es definido en palabras llanas de ellos mismos como “empezar de nuevo”; los referidos autores proponen olvidar los procesos anteriores para ser cambiados por otros totalmente nuevos y sugieren crear el nuevo mundo del trabajo, donde evidentemente el ser humano juega un papel estelar. El nuevo mundo del trabajo, planteado por Hammer y Champy (1994), plantea ciertos tipos de cambios que ocurren cuando una compañía rediseña sus procesos:

- Cambian las unidades de trabajo: de departamentos funcionales a equipo de proceso
- Los oficios cambian: de tareas simples a trabajo multidimensional
- El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado
- La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación
- El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados
- Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad
- Los valores cambian: de proteccionistas a productivos
- Los gerentes cambian: de supervisores a entrenadores
- Las estructuras organizacionales cambian: de jerárquicas a planas
- Los ejecutivos cambian: de anotadores de tantos a líderes

Los citados autores pioneros de la reingeniería (Hammer y Champy, 1994), como uno de los puntos a considerar para que ésta sea exitosa, sostienen que es un gran error tratar de implementarla haciendo caso omiso de los valores y las creencias de los empleados. La gente necesita alguna razón para dar buen rendimiento dentro de los procesos rediseñados. No es suficiente instalar nuevos procesos; la administración tiene que motivar a los empleados para que se pongan a la altura de las circunstancias apoyando los nuevos valores y creencias que los procesos exigen. Los cambios que atentan contra los valores y creencias de los empleados no son aceptados con facilidad. Los discursos no bastan. Los nuevos sistemas administrativos tienen que cultivar los valores requeridos recompensando la conducta que los demuestra. Se tienen que promover los nuevos valores con las palabras y sobre todo demostrar su dedicación a ellos mediante el comportamiento, tanto de ejecutivos como de empleados operativos.

Osborne y Plastrik (1998), se refieren a la cultura que prevalecía en el año de 1996 en los empleados municipales de Hampton, Virginia en los Estados Unidos de

Norteamérica. En ese ayuntamiento, el administrador era el jefe. Los tres ayudantes decían a los aproximadamente 35 jefes de departamentos qué tenían que hacer. Los jefes de departamento protegían sus intereses y acumulaban información para poder tomar decisiones. Daban órdenes a los cuadros intermedios y los supervisores, quienes a su vez controlaban el trabajo cotidiano de los empleados. En esta pirámide de poder, todo el mundo micro gestionaba el nivel que tenía de abajo. Siendo honestos, en muchas entidades gubernamentales mexicanas pueden observarse fenómenos como los anteriores, son parte de *“nuestra cultura gubernamental”* de la *“cultura de la burocracia”*. Los mismos autores sostienen que, en el gobierno municipal de la anterior entidad, todos los empleados parecían hacer nada, eran incapaces de tomar decisiones sin la autorización del jefe máximo, así como de asumir cualquier tipo de riesgo, además de que se tenía que pasar por tres o cuatro departamentos para resolver un asunto.

Para Schein (2002), existen dos tipos de ansiedad asociados al aprendizaje: la ansiedad del aprendizaje y la ansiedad de la supervivencia. La ansiedad del aprendizaje proviene de tener miedo a intentar algo nuevo por miedo a que sea demasiado difícil, a parecer estúpido en nuestro intento o a tener que abandonar viejos hábitos que en el pasado nos habían funcionado bien. Aprender algo nuevo puede desmarcarnos de los grupos a los que pertenecemos. Puede amenazar nuestra autoestima y, en casos extremos, incluso nuestra identidad. El mismo autor plantea que no es posible convencer a alguien de que no tenga ansiedades de aprendizaje: son la base de la resistencia al cambio. Dada la intensidad de esos temores, ninguno de nosotros intentaría algo nuevo a menos que experimentará la segunda forma de ansiedad, la ansiedad de la supervivencia: la horrible constatación de que, para hacerlo es necesario cambiar. Como prisioneros de guerra, los aprendices potenciales experimentan tanta ansiedad de la supervivencia que, finalmente, se abren a la posibilidad de aprender.

Según Schein (2002), el principio básico es que el aprendizaje sólo ocurre cuando la ansiedad de supervivencia es mayor que la ansiedad de aprendizaje. Por supuesto, existen dos modos de lograrlo: podemos incrementar la ansiedad de supervivencia amenazando a las personas con la pérdida del puesto de trabajo o de valiosas recompensas, o bien podemos disminuir la ansiedad aprendizaje mediante la creación de un entorno más seguro para desaprender y aprender lo nuevo. El problema es que suele ser muy difícil crear seguridad psicológica, especialmente cuando al mismo tiempo se ejercen presiones para una mayor productividad de la fuerza de trabajo. La seguridad psicológica también está notablemente ausente cuando una empresa reduce su plantilla o atraviesa un importante cambio estructural, como una reorganización hacia redes más planas.

La mayoría de las empresas prefiere aumentar la ansiedad de supervivencia porque es el camino más fácil. Según Schein (2002), que es ahí donde las organizaciones se equivocan por completo. En la medida en que nuestras prácticas de gestión actuales otorguen más importancia al palo que a la zanahoria, las empresas muestran mayores resistencias al aprendizaje. Esto es muy predecible, porque, en la mayoría de las organizaciones los directivos obligan a sus trabajadores a aprender.

Para culminar su artículo Schein (2002), sentencia: sea cual sea la fuente, las amenazas generan elevados niveles de ansiedad de aprendizaje y de ansiedad de supervivencia, e inducen finalmente a la organización a lanzar una serie de programas de cambio. El compromiso y el cambio en la cúpula aumentan las posibilidades de que el cambio transformacional tenga éxito.

2.3.5. La resistencia al cambio

Cuando se quiere instrumentar un cambio organizacional, la mayoría de las veces los trabajadores se resistirán a él si los ejecutivos desconocen el proceso del cambio y los aspectos concernientes a la cultura de la organización. La resistencia al cambio ha sido estudiada por diversos investigadores. Por ejemplo, Goleman y colaboradores (2002), expresan que algunos programas de cambio incurren en los siguientes errores al no tener en cuenta a la cultura:

1. Pasar por alto el estado real de la organización suponiendo que, si las personas aprenden lo que deben hacer y ser, los sistemas y la cultura de la organización se adaptará automáticamente al proceso de cambio.
2. Centrar el proceso de cambio exclusivamente en la persona y desdeñar las normas cotidianas de los grupos y de la cultura circundante
3. Impulsar el proceso de cambio desde un nivel equivocado de la organización. El desarrollo del liderazgo que realmente transforma a las personas y a las organizaciones debe partir de la cúpula directiva y convertirse en una prioridad estratégica.
4. No desarrollar un lenguaje del liderazgo que incluya términos significativos que capten el espíritu del liderazgo y simbolicen conceptos, ideales y prácticas emocionalmente inteligentes.

Los mismos autores anteriores sostienen que los programas que pasan por alto estos puntos generan de manera natural individuos frustrados y cínicos y malgastan el tiempo, la energía y el dinero de la organización. Las mejores iniciativas de desarrollo del liderazgo son aquellas que se basan en la comprensión de que el auténtico cambio discurre a través de un proceso multifacético que afecta a los tres niveles de toda organización: el nivel individual, el nivel de los equipos en que trabajan esos individuos y finalmente, el nivel general de la cultura de la organización. Basándose en los principios del aprendizaje adulto y el cambio

individual, ese tipo de procesos embarcan a las personas en un viaje simultáneamente intelectual y emocional que sirve tanto para afrontar la realidad como para abarcar la visión ideal.

Derivado de sus investigaciones Osborne y Plastrik (1998), sugieren que los directivos de las organizaciones públicas deberían de tener muy en cuenta las siguientes lecciones a la hora de cambiar la cultura organizacional.

-
1. En lugar de controlar a los empleados, conseguir que participen
 2. Que el comportamiento del líder sirva de modelo para los empleados
 3. Dejarse ver
 4. Romper claramente con el pasado
 5. Dar libertad a los pioneros, pero servirse del trabajo para alcanzar los objetivos
 6. Conseguir rápidamente sangre fresca, pero hacer la transfusión lentamente
 7. Atajar el miedo, pero no tolerar la resistencia
 8. “Vender” el éxito, pero no hacer de la nueva cultura un concepto políticamente correcto
 9. Comunicar, comunicar, comunicar
 10. Tender puentes sobre las fallas que haya en la organización
 11. Cambiar sistemas administrativos que refuercen la cultura burocrática
 12. Hacer un compromiso a largo plazo
-

De los anteriores puntos sobresalen los que tienen relación con los recursos humanos: 1, 2, 5, 6, 9, 12. A continuación se abordan cada uno de ellos.

Punto uno: En lugar de controlar a los empleados, conseguir que participen

Osborne y Plastrik (1998), sostienen que a los miembros de una organización hay que darles la oportunidad de cambiar, no la orden de hacerlo. Los dirigentes deben evitar pensar que los empleados contaminados por la cultura anterior son casos sin remedio. El asunto no estriba en conseguir que la gente haga lo que uno quiera que haga, sino en conseguir que la gente quiera hacerlo. Si los empleados no participan, se volverán suspicaces, se aislarán y se quedarán al margen del proceso de cambio.

Punto dos: Que el comportamiento del líder sirva de modelo para los empleados

Para Osborne y Plastrik (1998), los empleados sólo confiarán en los dirigentes que prediquen con el ejemplo. El directivo debe hacer todo lo posible por observar un comportamiento en el que se refleje la nueva cultura, ya que cualquier desliz será interpretado por los empleados como una muestra de que no existe un compromiso serio con el proceso de cambio.

Punto cinco: Dar libertad a los pioneros, pero servirse del trabajo para alcanzar los objetivos

Se dice que los pioneros siempre tienen prisa. Se apresuran a adoptar la nueva cultura y a incorporar a otras personas a su equipo. Se debe de enfocar la energía de los pioneros para cambiar la cultura de la organización. Involucrarlos con una adecuada planeación, en proyectos donde puedan servir de “vendedores” o “promotores” de la nueva cultura, es una buena opción.

Punto seis: Conseguir rápidamente sangre fresca, pero hacer la transfusión lentamente

Si en un principio no se dispone de sangre fresca, se requiere traer empleados nuevos que acepten la nueva cultura. Es muy importante asegurarse de que los cargos clave estén ocupados por auténticos creyentes de la nueva cultura. Si hubiera posibilidad, se recomienda ascender en el escalafón a gente que apoye el cambio.

Punto nueve: Comunicar, comunicar, comunicar

Nunca se peca por exceso de comunicación. Cuanto menos sepan los empleados sobre la estrategia de cambio de la organización, mayor será la posibilidad de que los empleados la interpreten como una amenaza para ellos. Cuanto más sepan de ella, más tranquilos se sentirán.

Los autores Osborne y Plastrik (1998), citan que la Oficina Tributaria del Reino Unido, que emplea a 65,000 trabajadores en 800 oficinas, lanzó en 1991 una ambiciosa iniciativa para transformar su método básico de funcionamiento en un plazo de 10 años. Dos años más tarde sus dirigentes realizaron una encuesta y los resultados fueron sorprendentes: había personas que no comprendían lo que estaba sucediendo, no estaban contentas con la situación y habían recibido una información confusa. Les preocupaba, sobre todo, que fueran a reducir la plantilla laboral.

Punto doce: Hacer un compromiso a largo plazo

Para Osborne y Plastrik (1998), transformar una cultura burocrática puede durar entre cinco y diez años. Si los líderes promotores de la nueva cultura están seguros de que no permanecerán por un tiempo largo en la organización, más les vale que se aseguren de que su sucesor está totalmente comprometido con su estrategia cultural y de que los empleados lo saben.

El cambio cultural es un proceso lento. Se requiere hacer un compromiso a largo plazo y debe de anunciarse claramente en público. De lo contrario, a los mirones le entrará la preocupación de que cuando los dirigentes se vayan el nuevo jefe pueda acabar con la nueva cultura.

Es preciso comentar que Osborne y Plastrik (1998), sentencian que cambiar una cultura en las instituciones públicas no es tarea fácil. Se requiere perseverancia, compromiso, paciencia y determinación extraordinarios para cambiar una cultura organizacional. La mayoría de las personas se rinden demasiado pronto ante una tarea tan compleja.

CAPITULO III

LA RELACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE GOBIERNO DEL ESTADO DE SINALOA

3.1. El Gobierno del Estado de Sinaloa

Sinaloa está localizado al noroeste de México, a tan sólo 850 kilómetros por carretera hasta la frontera más cercana de México con los Estados Unidos de Norteamérica. El Estado tiene un área total de 59 mil kilómetros cuadrados que representa el 3% del área total del país. Colinda al oeste con el Océano Pacífico y el Mar de Cortés con 650 kilómetros de costa. Durante 8 meses del año la temperatura promedio es de 23°C y los 4 meses restantes es de 29°C. La temperatura promedio anual es de 25°C y el promedio de humedad es de 68%. Su ubicación estratégica le otorga una ventaja para la distribución de productos de Estados Unidos con destino a Asia y Centroamérica. Los granos y el tomate sinaloense son reconocidos en México y otras partes del mundo.

La población del estado de Sinaloa asciende a casi 2.5 millones de personas. 49% de ellos son hombres, mientras que el 51% son mujeres.

Sinaloa es dirigida por un gobierno libre y soberano, el Gobierno del Estado de Sinaloa, su estructura administrativa está diseñada jerárquicamente y en el segundo nivel presenta 10 Secretarías y 1 Procuraduría, en el nivel máximo del organigrama se ubica al C. Gobernador Constitucional del Estado acompañado de su Secretario Particular quien sirve como intermediario entre los Secretarios de Gobierno y el C. Gobernador. En la figura 3.1 se aprecia la estructura administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa (2005-2010), encabezado en la por el C. Jesús Alberto Aguilar

Padilla. El organigrama es presentado sólo mostrando el primer tronco porque únicamente se quiere situar el lector dónde está ubicada la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado.

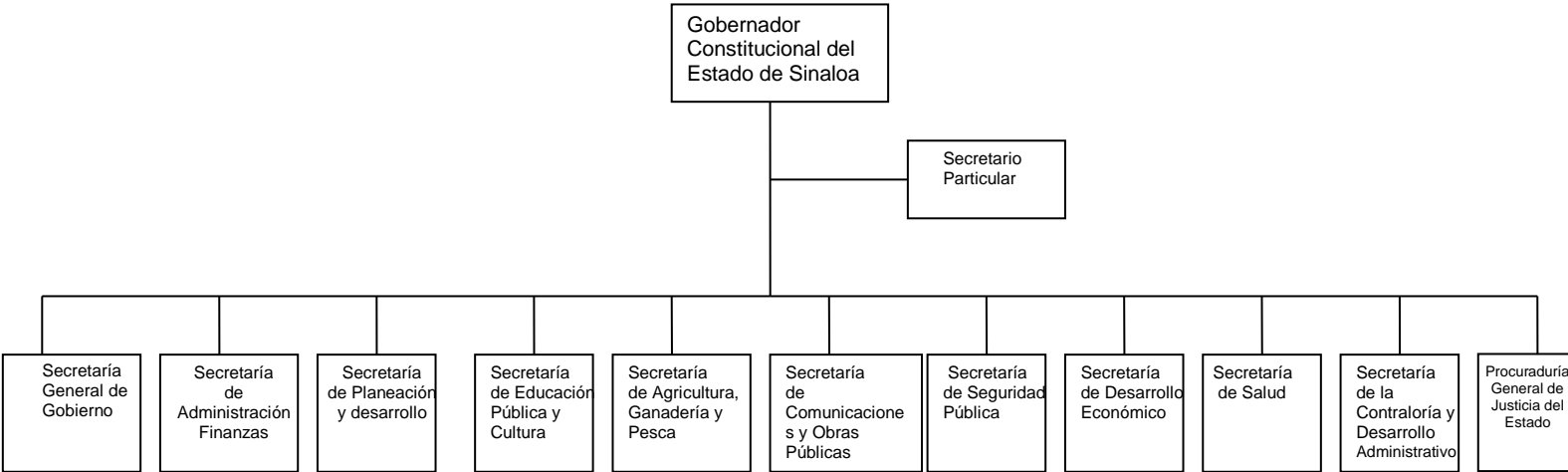


Figura 3.1.- Organigrama del Gobierno del Estado de Sinaloa (2005-2010) sintetizado a nivel secretaría (Fuente: www.sinaloa.gob.mx)

El Gobierno del Estado de Sinaloa (2005-2010) tenía 11, 606 trabajadores en total, los cuales están clasificados de diferente manera de acuerdo al tipo de contrato que rige la relación laboral. Los trabajadores de base se ubican en la primera posición con 4,321 mientras que los empleados de confianza operativos se localizan en la segunda posición. En las siguientes tablas se observan algunos aspectos importantes relacionados con los trabajadores.

Tabla 3.1.- Personal total del Gobierno del Estado de Sinaloa (2005-2010), clasificado tomando en cuenta la naturaleza de la relación laboral (Fuente: Departamento de Nóminas).

| Tipo de Contrato | Género | | |
|---------------------|--------------|--------------|---------------|
| | Mujeres | Hombres | Total |
| Base | 2,541 | 1,505 | 4,046 |
| Confianza MMyS | 216 | 701 | 917 |
| Confianza Admvo. | 658 | 578 | 1,236 |
| Confianza Operativo | 757 | 2,785 | 3,542 |
| Honorarios | 876 | 879 | 1,755 |
| Eventuales | 43 | 67 | 110 |
| Total | 5,091 | 6,515 | 11,606 |

Tabla 3.2.- Personal del Gobierno del Estado de Sinaloa (2005-2010), clasificado tomando en cuenta la naturaleza de la relación laboral, adscrito a la zona Norte (Fuente: Departamento de Nóminas).

| Tipo de Contrato | Género | | |
|---------------------|------------|------------|--------------|
| | Mujeres | Hombres | Total |
| Base | 457 | 239 | 696 |
| Confianza MMyS | 14 | 45 | 59 |
| Confianza Admvo. | 23 | 9 | 32 |
| Confianza Operativo | 225 | 483 | 708 |
| Honorarios | 80 | 67 | 147 |
| Eventuales | 0 | 0 | 0 |
| Total | 799 | 843 | 1,642 |

Tabla 3.3.- Personal del Gobierno del Estado de Sinaloa (2005-2010), clasificado tomando en cuenta la naturaleza de la relación laboral, adscrito a la zona Centro (Fuente: Departamento de Nóminas).

| Tipo de Contrato | Género | | |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|
| | Mujeres | Hombres | Total |
| Base | 1,791 | 1,128 | 2,919 |
| Confianza MMyS | 199 | 621 | 820 |
| Confianza Admvo. | 341 | 104 | 445 |
| Confianza Operativo | 647 | 2,424 | 3,071 |
| Honorarios | 714 | 736 | 1,450 |
| Eventuales | 43 | 67 | 110 |
| Total | 3,735 | 5,080 | 8,815 |

Tabla 3.4.- Personal total del Gobierno del Estado de Sinaloa (2005-2010), clasificado tomando en cuenta la naturaleza de la relación laboral, adscrito a la zona Sur (Fuente: Departamento de Nóminas).

| Tipo de Contrato | Género | | |
|---------------------|------------|------------|--------------|
| | Mujeres | Hombres | Total |
| Base | 293 | 138 | 431 |
| Confianza MMyS | 3 | 35 | 38 |
| Confianza Admvo. | 6 | 8 | 14 |
| Confianza Operativo | 173 | 335 | 508 |
| Honorarios | 82 | 76 | 158 |
| Eventuales | 0 | 0 | 0 |
| Total | 557 | 592 | 1,149 |

En el organigrama del Gobierno del Estado de Sinaloa (2005-2010), se observa a la Secretaría de Administración y Finanzas, la cual a su vez está apoyada para desarrollar sus funciones por tres subsecretarías. En la subsecretaría de administración se observa que ésta se apoya en cuatro direcciones, una de ellas es la Dirección de Recursos Humanos, la cual a su vez está apoyada para realizar sus funciones por cinco departamentos (Ver figura 3.2).

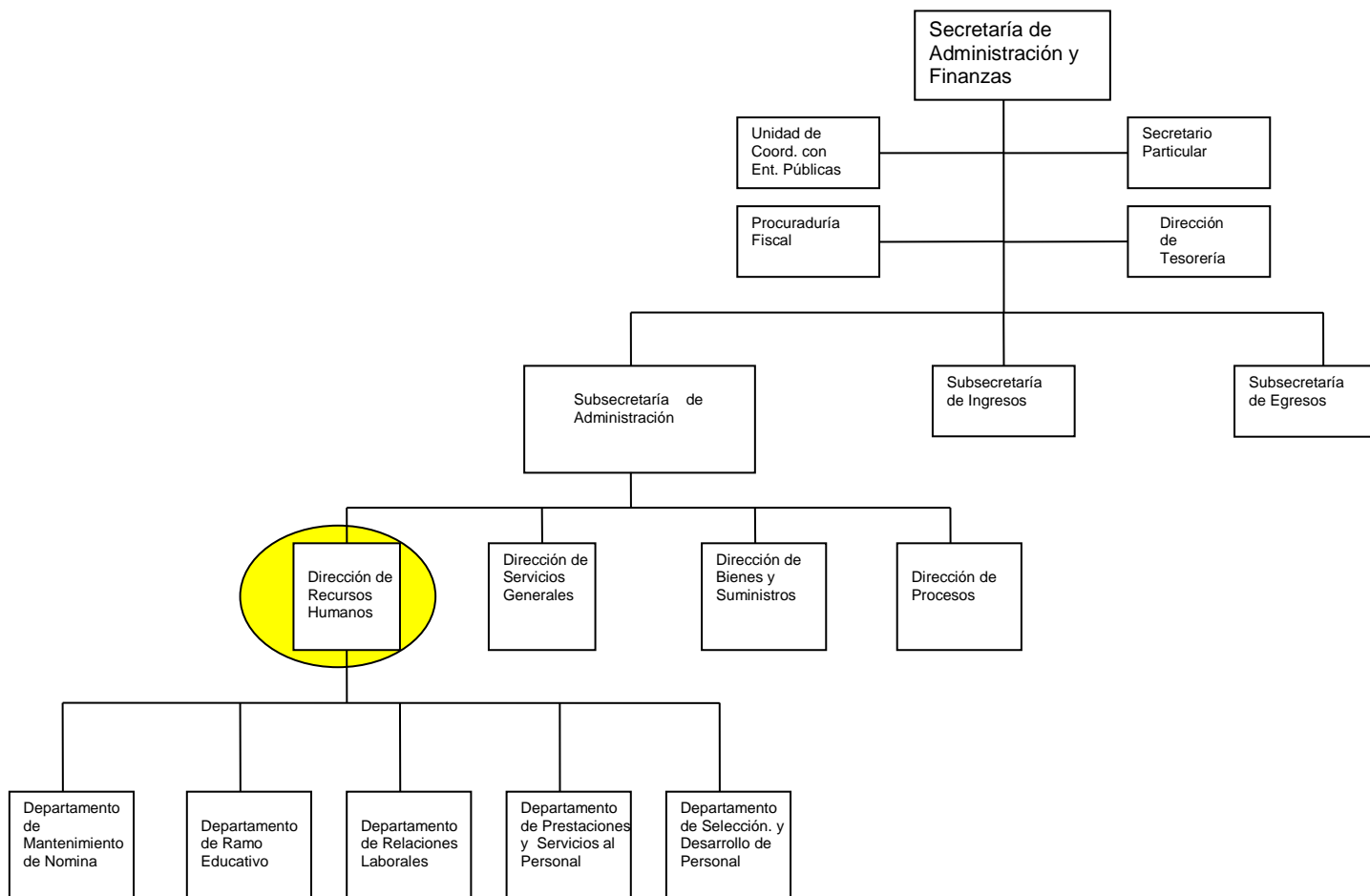


Figura 3.2- Organigrama de la Secretaría de Administración y Finanzas, donde se ubica la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado de Sinaloa (2005-2010) (Fuente: www.Sinaloa.Gob.mx)

La Secretaría de Administración y Finanzas tiene un total de 1,575 empleados, de los cuales sobresalen 1083 de base y 363 por honorarios (Ver tabla 3.5).

Tabla 3.5.- Personal total de la Secretaría de Administración y Finanzas, clasificado tomando en cuenta la naturaleza de la relación laboral (Fuente: Plan Estatal de Desarrollo, 2005)

| Tipo de trabajador | Número de trabajadores |
|--|-------------------------------|
| Confianza Operativo | 29 |
| Personal de Base | 1,083 |
| Personal Honorarios | 363 |
| Personal MMyS | 91 |
| Rama Médica | 9 |
| | |
| Total trabajadores Secretaría de Administración y Finanzas | 1,575 |

3.2. La Dirección de Recursos Humanos

Es desde la Dirección de Recursos Humanos donde se debería de haber tratado el aspecto humano de la Reforma Administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa implementado en 1999. De acuerdo con las teorías del cambio, aquí se debería de haber gestado una estrategia integral para reducir la resistencia a los cambios que la referida reforma planteaba. Se observa que los encargados de “vender” los cambios y convencer a los trabajadores sobre el mismo, deberían haber sido los Departamentos de Reclutamiento y Capacitación del Personal, de Ramo Educativo y de Relaciones Laborales. En la figura 3.2 se observa cómo está estructurada la Dirección de Recursos Humanos de acuerdo con el organigrama del Gobierno del Estado de Sinaloa (2005-2010).

3.3. Naturaleza, propósitos y programas del gobierno del Estado de Sinaloa

En el Plan Estatal de Desarrollo del Gobierno del Estado de Sinaloa 2005, propuesto por el gobernador, Lic. Jesús Alberto Aguilar Padilla, se contempla aplanar la estructura administrativa para hacerla más flexible e imprimirle mayor rapidez en las respuestas a las necesidades de los usuarios. El referido plan propone para ello un mayor acercamiento con los ciudadanos a través del uso de la tecnología, la cual tiene como objetivos básicos informar y brindar servicios vía Internet a los usuarios. A este acercamiento le han llamado e-gobierno.

Definitivamente el e-gobierno propuesto por el C. Gobernador Jesús Alberto Aguilar Padilla requiere de una constante capacitación a los recursos humanos ya que, aunque se podría intuir que la tecnología vendrá a desplazar trabajadores, también es cierto que las computadoras generarán información que requiere ser almacenada y seguramente los usuarios tendrán dudas que requieren ser clarificadas por los empleados de gobierno. Hay que recordar, como lo dicen García y Dolan (1997), que las máquinas son incapaces de practicar valores, aunque la tecnología si agrega valor a los procesos. Una máquina no puede ser amable, alegre, paciente o solidaria con los usuarios. De acuerdo con los anteriores autores, entonces las máquinas siempre requerirán empleados cerca de ellas si se quiere que en las empresas se practiquen los mencionados valores tan importantes para los clientes.

3.4. Acciones sustantivas del Gobierno del Estado de Sinaloa

A continuación, se abordan de manera general las acciones más importantes del Gobierno del Estado de Sinaloa (2005-2010).

Sinaloa: una visión de futuro

El conjunto de acciones que orientaron el proyecto político y constituyeron el Plan Estatal de Desarrollo 2005-2010, se sustentaron en la filosofía de la reforma del Estado que postuló el C. Gobernador Jesús Alberto Aguilar Padilla.

Una reforma del Estado que tiene que preservar los valores y proponerse el desarrollo de una ciudadanía responsable y participativa. En el ámbito de la economía, ha de reorientar la gestión pública hacia un desarrollo sustentable, lo cual presupone revisar la coherencia de medios y de fines, de planes y de políticas, de prioridades económicas y sociales.

Dicha reforma supone una acción de racionalización del poder, entendida como un proceso cuya perspectiva apunta a una relación de equilibrio entre todos los agentes del poder político y económico, en la que el poder económico no quede ajeno al ejercicio del poder político, y en el que todas las acciones conducentes al control se lleven a cabo de una manera que tienda a disminuir los márgenes de discrecionalidad, y a cancelar las posibilidades de arbitrariedad por parte de todos los actores sociales.

La tarea de la administración 2005-2010 se centró en fortalecer la legalidad y la legitimidad de las instituciones. Ampliar la base de sustentación social de la vida democrática de Sinaloa. Una democracia sólo tiene posibilidades de sustentabilidad en el tiempo, si cada vez más amplios sectores ciudadanos contribuyen a la conformación de la voluntad general. La sociedad moderna, abierta y pluralista no puede entenderse sin la participación ciudadana, y en la medida en que sean más los ciudadanos que participan en los asuntos públicos, se ensancha la base social de legitimidad de la vida pública, se cohesiona más el tejido institucional y se fortalece la construcción del orden democrático.

El proyecto de Gobierno de C. Jesús Aguilar Padilla (2005-2010), contempló generar también las condiciones propicias que aseguraran a los ciudadanos el disfrute pleno de sus derechos políticos ya conquistados, ejercer nuevos derechos sociales, y gozar su libertad personal y su autonomía.

Por lo tanto, cada una de las acciones que se emprenden en el Gobierno del Estado de Sinaloa, ya sea en el plano económico, político, social y cultural, tiene como propósito acercar el objetivo de una sociedad más justa, cohesionada a partir de valores y objetivos compartidos, fincada en la solidaridad, con capacidad para procesar acuerdos y compromisos con sentido de futuro.

A partir de esta filosofía, se definen los cuatro ejes principales que orientaron el quehacer del gobierno en los años 2005-2010: un desarrollo social incluyente y solidario, un desarrollo económico generador de empleos y de oportunidades para todos, una política que garantice la seguridad de todos y cada uno de los ciudadanos de Sinaloa, y una política de amplia participación ciudadana en los asuntos públicos.

3.5. La Reforma Administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa en 1999

En el año de 1999 el entonces Gobernador Constitucional del Estado de Sinaloa, Juan Sigfrido Millán Lizárraga, planteó en el Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004 la necesidad de que en su periodo de gobierno no sólo se tenían que hacer las cosas de diferente manera sino también se deberían hacer cosas diferentes. El gobernante mencionado tenía claro que no se podría avanzar si se seguía haciendo más de lo mismo. La nueva economía globalizada estaba generando una enorme riqueza a partir del manejo estratégico de la información y del capital humano. Por lo que Gobernador Juan Millán se planteó pensar globalmente y actuar regionalmente, conforme lo exigían los nuevos paradigmas económicos. Se propuso desarrollar una mentalidad social orientada hacia la búsqueda del progreso constante.

Sustentado en los anteriores argumentos, el citado Gobernador del Estado de Sinaloa incluyó en su Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004, en el capítulo V, una nueva reforma de gobierno. Con esta reforma se buscaba mejorar la productividad en el uso de los recursos fiscales, la rentabilidad de las inversiones públicas y la eficiencia en la asignación del gasto gubernamental, pero sobre todo reordenar el esfuerzo de los servidores públicos y satisfacer las demandas ciudadanas.

La nueva forma de gobierno planteada para el estado de Sinaloa (1999-2004) contiene dos tipos de reformas: primero, las reformas de tipo estructural y organizacional las cuales estaban relacionadas con el desarrollo de una planeación estratégica, para después realizar una reordenamiento que permitiese al gobierno reenfocarse y así poder cumplir con los objetivos establecidos en la planeación; y segundo, se debería impulsar la consolidación de un Servicio Civil de Carrera que facilitara la profesionalización de los servidores públicos. Y también, las reformas operativas y de procedimientos, es decir, reformas de los términos de la actuación pública, se concentrarían en el desarrollo de un sistema de evaluación del desempeño tanto de entidades como de servidores públicos, en la creación de un sistema de evaluación de la satisfacción ciudadana y de un sistema de presupuestación que permitiese flexibilizar la operación del gobierno para atender las demandas ciudadanas eficientemente.

La implantación de la nueva reforma de gobierno estaría acompañada de reformas de tipo regulatorio, normativo, administrativo y legal que sentaran las bases para su operación. El cambio se veía como un proceso de transformación gradual y de largo plazo. En la figura 3.3 se observa esquemáticamente la nueva forma de gobierno planteada en 1999 por el Gobierno del Estado de Sinaloa.

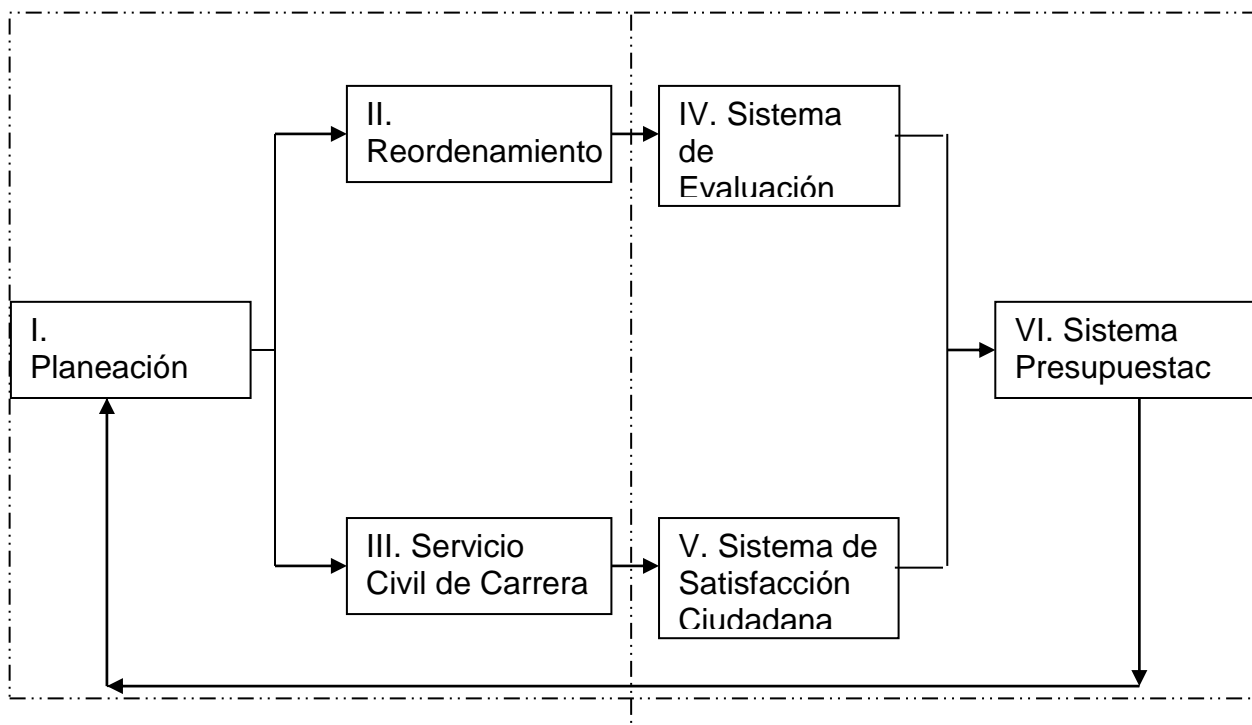


Figura 3.3. Nueva forma de Gobierno del Estado de Sinaloa 1999-2004 (PED, 1999, p. 158).

3.5.1. Aspectos relevantes del Gobierno del Estado de Sinaloa en 1999

Con miras hacia la reforma se realizó un diagnóstico por dependencia cuyos objetivos eran conocer la situación operativa, financiera, tecnológica y normativa de cada dependencia de gobierno estatal, identificando sus debilidades y las posibilidades de cambio que permitieran definir objetivos de corto y mediano plazo. Los diagnósticos en cada área incluyeron análisis en seis aspectos críticos: sistema de planeación de actividades, programas en operación, estructura administrativa, recursos asignados, procesos clave y normatividad (PED, 1999).

Aplicando técnicas de planeación estratégica, se definieron misiones, visiones, valores y objetivos estratégicos para cada dependencia.

3.5.1.1. En los recursos humanos

Según el análisis hecho en 1999 para implementar la reforma administrativa, en el Gobierno del Estado de Sinaloa el 40% del personal estaba sindicalizado, el 42% era de confianza y el 18% estaban bajo la figura por honorarios. Se observa que había demasiado personal de confianza y de honorarios. En aquel entonces se percibía que había dependencias con cantidades excesivas de personal, por ejemplo, más de 1500, mientras que otras dependencias contaban con cantidades de personal muy pequeñas, por ejemplo alrededor de 20 personas (PED, 1999).

3.5.1.2. En la estructura organizativa

Las estructuras orgánicas oficiales del Gobierno del Estado de Sinaloa fueron analizadas en el año de 1999. En algunos casos se identificaron diferencias importantes entre las estructuras oficiales y las reales, existían dependencias que llegaban a tener operativamente una estructura del doble del tamaño que lo establecido en la normatividad. Aunque este era un caso extremo, en la mayoría de las dependencias se apreció que tenían alrededor de 10% más de plazas que las autorizadas (PED, 1999).

3.5.1.3. En los procesos

Se identificaron los procesos principales que eran susceptibles de una reingeniería con el objetivo de elevar los tiempos de respuesta, elevar la calidad de los productos y servicios resultantes, y para reducir los costos operativos. En el año de 1999 en el Gobierno del Estado de Sinaloa existían procesos que tenían más de 40 pasos, como era el caso del pago de nómina al magisterio; lo cual exigía que dicho proceso debía de reducirse, automatizarse y eficientarse para reducir costos operativos.

De igual forma, se detectó que en el servicio a los ciudadanos había procesos que debían simplificarse, tal era el caso del trámite para la instalación de una empresa en el Estado.

3.5.1.4. En la tecnología

En el año de 1999, en el Gobierno del Estado de Sinaloa existía un bajo apalancamiento tecnológico. La mayoría de las áreas estaban equipadas de manera insuficiente y desigual, y no contaban con una distribución adecuada de personal especializado en informática. En general, en las principales dependencias existía una computadora por cada 10 personas, lo que reducía la eficiencia de las mismas. De forma contraria, en 9 dependencias existía una impresora por cada dos computadoras, lo que resultaba exagerado. En algunas dependencias no existía personal especializado en informática, mientras que en otras representaba hasta el 11% del total.

3.5.2. Diagnóstico de las diversas dependencias

A pesar de que el sistema jurídico en su conjunto era relativamente joven, en el año de 1999, las leyes administrativas de Sinaloa eran deficientes de contenido esencial para el funcionamiento sustantivo de la administración pública y de contenido formal en el seguimiento de procesos administrativos. Aunque cabe mencionar que el 47% de las leyes habían sido creadas en la década de los noventa.

Durante la etapa de diagnóstico, en general, se derivaron diversos aprendizajes en las diferentes dependencias que conforman las estructuras del Gobierno del Estado de Sinaloa, los cuales pueden resumirse de la siguiente manera:

-
- La alineación de programas y actividades con los objetivos estratégicos, no era del todo completa
 - La distribución del presupuesto no era equitativa
 - Algunas dependencias habían presentado un crecimiento de manera desordenada, utilizándose una cantidad excesiva de personal y desempeñándose funciones que no estaban alineadas de manera clara a la misión de la misma dependencia
 - Existía un alto número de personal bajo régimen de honorarios, que no percibían prestaciones ni asistencia social, aunque habían ya laborado por varios años en el sector público
 - Existía gran disparidad en los niveles de equipamiento tecnológico
 - Existían procesos claves que eran susceptibles a reingeniería
 - La comunicación e interacción intersecretarial era débil
 - Existía duplicidad de funciones entre distintas dependencias
 - Existía poco control, dado el bajo número de auditorías internas y sanciones administrativas aplicadas
 - La normatividad debía actualizarse y simplificarse
-

Figura 3.4. Aprendizajes importantes derivados del diagnóstico realizado a las diversas dependencias (PED, 1999).

3.5.3. Implementación de la Reforma Administrativa de 1999 en el Gobierno del Estado de Sinaloa

El Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004 del Gobierno del Estado de Sinaloa contempló el fortalecimiento de los valores cívicos y sociales para abrir una nueva etapa diferente caracterizada fundamentalmente por dos conceptos que fueron clave en su implementación, la confianza y la certidumbre ciudadana como perspectiva en

el futuro de los sinaloenses, y con ello, se proponían conferir identidad y cohesión a la sociedad del referido estado situado en el noroeste de México. Sustentados en el artículo tercero de la Constitución, se ratificó a la educación como el principal recurso para inyectar los mejores valores a los sinaloenses. Valores como la responsabilidad, la libertad, la justicia, la igualdad, la tolerancia, el respeto a los derechos humanos, el respeto a las leyes, el amor a la patria y la democracia como forma de vida, resultarían indispensables para alcanzar una mejor formación ciudadana.

“La reforma administrativa en el Gobierno del Estado de Sinaloa en el año de 1999 tuvo como propósito dotar de mayor capacidad de respuesta al gobierno estatal, con el fin de atender de mejor manera las demandas de la población” (PED, 1999).

Para poder llevar a cabo una reforma administrativa en el Gobierno del Estado de Sinaloa en el año de 1999, se contempló realizar acciones en torno a tres aspectos fundamentales, los cuales se aprecian en la siguiente figura:

| ENFOQUE | CONTENIDO |
|--|--|
| I. Reformas de tipo estructural y organizacional | <ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Reordenamiento institucional de la Administración Pública Estatal <ul style="list-style-type: none"> - Servicios compartidos - Comités intersecretariales - Consolidación del Nuevo Federalismo - Eliminación de duplicidades - Subcontratación de servicios • Servicio Civil de Carrera |
| II. Reformas de los términos de la actuación pública | <ul style="list-style-type: none"> • Nueva estructura programática • Sistema de evaluación del desempeño <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo de sistemas de medición del desempeño (indicadores de resultados) - Diseño de convenios de desempeño - Establecimiento de esquemas de seguimiento, evaluación y auditorías de resultados • Apertura a la participación ciudadana • Implantación de sistemas de costeo y principios contables generalmente aceptados |
| III. Reformas de tipo regulatorio, normativo, administrativo y legal | <ul style="list-style-type: none"> • Actualización • Desregulación • Simplificación administrativa |

Figura 3.5. Reformas a la Administración Pública del Estado de Sinaloa planteadas por su gobierno en 1999 (PED, 1999).

Las anteriores reformas implicaban un proceso de transformación gradual y de largo plazo. En los pasos iniciales el Gobierno del Estado de Sinaloa enfocó sus esfuerzos a las reformas de tipo estructural y organizacional las cuales tenían el propósito de reestablecer y enfocar la dirección de la gestión del gobierno de manera consecuente con su estructura organizacional.

Las reformas de tipo estructural y organizacional permitirían poner especial atención a los resultados que cada área y dependencia gubernamental obtuviera, a fin de mantener un sistema permanente de evaluación del desempeño. Además, también se buscaba eliminar rigidez en la toma de decisiones y en la operación de cada dependencia, con el fin de mejorar el aprovechamiento de los recursos públicos.

Las reformas en términos de la actuación pública, estaban orientadas a elevar la productividad y calidad del gasto público en entidades y dependencias. Dicha reforma se promovería para que los servidores públicos logaran un alto desempeño en la provisión de más y mejores bienes y servicios para la ciudadanía.

Finalmente, las reformas de tipo regulatorio, normativo, administrativo y legal establecerían las bases normativas y jurídicas para oficializar la funcionalidad de la nueva reforma de gobierno.

La reforma administrativa de 1999 se basó en los principios de la planeación estratégica y consideró elementos de carácter cualitativo, como son la misión, la visión y los objetivos estratégicos, entre otros. De igual manera, se contemplaron aspectos cuantitativos, como son los indicadores estratégicos con sus respectivas metas anuales para definir los programas de cada dependencia y evaluar periódicamente su desempeño.

En el PED de 1999 se comenta que para cada una de las dependencias gubernamentales se definió su respectiva misión, valores, visión, objetivos estratégicos, líneas de acción y metas. Para el gobierno del estado se definió que su misión consistiría en:

“Establecer políticas para el óptimo aprovechamiento de los recursos públicos, la mejoría permanente en las condiciones de vida y la convivencia armónica entre los sinaloenses, respetando las libertades fundamentales en estricto apego a la ley”.

Para la implementación de la reforma administrativa de 1999 en el Gobierno del Estado de Sinaloa, se definieron cinco dimensiones de los indicadores estratégicos: de impacto o resultado, de cobertura, de calidad de eficiencia y de alineación de recursos. Los indicadores de impacto o resultado posibilitarían conocer el logro de objetivos estratégicos de los programas. Los indicadores de cobertura identificarían el alcance de los beneficios para la población objetivo. Los indicadores de calidad serían para conocer el nivel de satisfacción de los beneficiarios y los atributos de los productos o servicios esperados. Los indicadores de eficiencia serían para elevar la productividad de los recursos públicos. Por último, los indicadores de alineación de recursos permitirían asegurar la congruencia entre los recursos aprobados y suministrados (PED, 1999). Como se puede observar, no existe algún indicador que contemple al desarrollo del potencial de los recursos humanos como un elemento para evaluar el éxito de la citada reforma administrativa, lo cual es criticable si se quiere ver al elemento humano como el eje sobre el cual giran los demás recursos y como el principal manipulador de los otros recursos constituyentes de una organización (materiales, técnicos y financieros).

Dentro de la reforma administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa de 1999 se propuso la creación de 9 comités intersecretariales: Seguridad pública, educación, inversión pública, capacitación laboral, desarrollo social, desarrollo urbano y ecología, comunicación social, participación ciudadana y modernización administrativa.

Referente a la constitución de la plantilla laboral de acuerdo con la naturaleza de contratación del trabajador del Gobierno del Estado de Sinaloa, en la reforma administrativa de 1999 se propuso que la regularización de las plazas sería: Las

plazas sindicalizadas constituirían la base de la administración pública y se promoverían en el Servicio Civil de Carrera; las plazas de confianza constituirían un número reducido de servidores públicos en mandos superiores; y las plazas de honorarios serían asignadas a los programas con requerimientos temporales de personal, sin derecho al Servicio Civil de Carrera (PED, 1999).

CAPITULO IV

MÉTODOS Y TÉCNICAS

En los capítulos dos y tres consideramos que se ha situado al lector en un marco teórico referencial y en el sujeto estudiado en el caso empírico. No con ello queremos decir que hemos agotado al máximo los estudios realizados y que hemos citado a todos los autores, sino que con los recursos disponibles hemos intentado hacer las mejores citas.

Una vez que se ha planteado el conocimiento teórico y se ha situado a la organización objeto de estudio, se pasará a abordar el desarrollo del trabajo de campo que se llevó a cabo para comprobar las hipótesis centrales de esta investigación.

Los métodos y técnicas utilizadas para la presente investigación fueron de naturaleza diversa. Desde el momento en que nos planteamos realizar esta tesis de maestría, una de las primeras interrogantes que aparecieron fue la de qué tipo de investigación llevar a cabo. La profundidad de la investigación, los métodos y técnicas a utilizar, el diseño del instrumento de investigación para recolectar los datos del campo de estudio, la selección de la muestra, la aplicación del instrumento investigativo y la forma de tabular y presentar los datos recolectados fueron también planteamientos que era importante resolver para realizar esta tesis de maestría.

4.1. Tipo de investigación

La investigación que se realizó fue de tipo exploratoria, inductiva-deductiva y de naturaleza preponderantemente cualitativa. Para escribir el marco teórico referencial se consultó bibliografía relacionada con los temas de la investigación, se consultaron

diversos documentos de los archivos del Gobierno del Estado de Sinaloa, se realizaron consultas en Internet y en la base de datos electrónica Emerald buscando artículos sobre los temas.

La presente tesis presenta un acercamiento teórico sobre los temas que se tratan en ella, de ninguna manera se pretende darlos por agotados. De igual manera, con el estudio de campo realizado se pretende explorar y describir la realidad prevaleciente en el Gobierno del Estado de Sinaloa previo, durante y posterior a la implementación de la reforma administrativa implementada en 1999. Sustentados en el análisis del fenómeno, al final de esta investigación se sugieren diversas líneas de acción que debieran ser consideradas cuando de nueva cuenta el Gobierno del Estado decida implementar una reforma administrativa, con el objetivo de que el cambio se mejor recibido y más exitoso.

4.2. Método

El método científico utilizado siempre tiene un impacto en la investigación. El seleccionar el método a utilizar en esta investigación no fue una tarea fácil. Se decidió emplear el método deductivo porque consiste en ir de lo general a lo particular. Para cumplir los fines de esta tesis el referido método nos permitiría, a partir del análisis de una muestra de la población inferir sobre el total de la misma, es decir, con los resultados observados en la muestra de estudio pensaríamos que, si se observara la población en su totalidad, los resultados serían los mismos.

4.3. Selección de la muestra

El Gobierno del Estado de Sinaloa es una entidad con aproximadamente 11,606 trabajadores y presencia en los 18 municipios del estado. El seleccionar una

muestra estadísticamente representativa, utilizando una fórmula, para realizar esta investigación arrojaba un número bastante alto de trabajadores.

$$n = \frac{\sigma^2 N p q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 p q}$$

Donde:

σ = Nivel de confianza

N= Universo de la población

p= Probabilidad a favor

q= Probabilidad en contra

e= Error de estimación (Precisión de los resultados)

n= Número de elementos (Tamaño de la muestra)

Datos:

σ = 1.96

N= 11,606

p= 50%

q= 50%

e= 5%

n= ¿?

$$n = \frac{(1.96)^2 (11,606) (0.5) (0.5)}{(0.05)^2 (11,606-1) + (1.96)^2 (0.5) (0.5)} = 371.91$$

La anterior fórmula arrojó que una muestra óptima de 371.91 trabajadores sería estadísticamente representativa sobre el total de la población. Sin embargo, se decidió duplicar dicha cantidad, con la finalidad de contar con elementos de decisión más precisos, por tal motivo, se consideró una muestra, redondeada de 750 trabajadores. Con el objetivo de obtener opiniones heterogéneas de diversas entidades geográficas se determinó seleccionar a las ciudades de Culiacán, Los Mochis y Mazatlán y acudir a las oficinas centrales del gobierno estatal para entrevistar cara a cara a una muestra de trabajadores de cada una las entidades. La muestra de empleados quedó distribuida de la siguiente manera:

| | |
|----------------------|-------------------------|
| Culiacán | 350 trabajadores |
| Mazatlán | 200 trabajadores |
| Los Mochis | 200 trabajadores |
| Muestra total | 750 trabajadores |

La cantidad de trabajadores elegida en cada entidad fue realizada de acuerdo al número total de trabajadores con que cuenta. En Culiacán, por ser la capital y la ciudad donde se encuentra concentrado el poder del Estado de Sinaloa, se seleccionó una muestra de 350 trabajadores, mientras que en las dos ciudades de menor representación se seleccionaron muestras de 200 trabajadores.

Se acudió a las oficinas centrales de Gobierno de cada una de las anteriores ciudades y, apoyados por personal administrativo, se seleccionó en forma aleatoria a personal de diversos departamentos, procurando que la mezcla fuera equilibrada en cuanto a la variable género, ello con el objeto de contar con opiniones de los dos sexos.

Con el objetivo de recopilar información para observar el comportamiento de diversas variables socio demográficas se colocaron algunas preguntas orientadas a conocer el tipo de relación laboral, la antigüedad, el sexo, la edad y el nivel de escolaridad de la muestra estudiada.

La muestra estuvo conformada en su mayoría por trabajadores sindicalizados con un 65%, quedando los trabajadores contratados por honorarios como los segundos mejor representados con un 23% y por último los trabajadores de confianza con un 12% (Ver figura 4.1). La anterior mezcla de empleado permitió una heterogeneidad de opiniones de los empleados atendiendo al tipo de relación laboral que tienen con el Gobierno del Estado de Sinaloa.

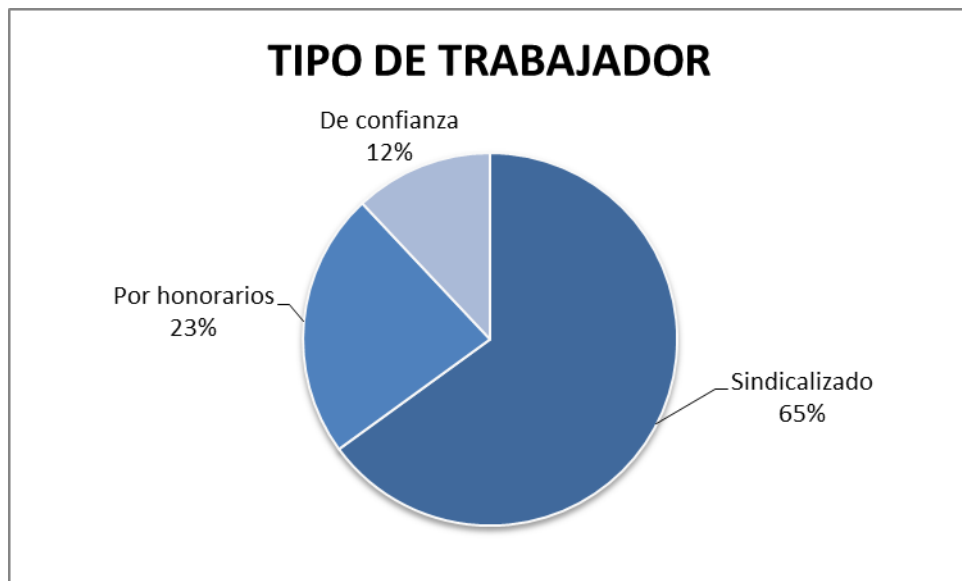


Figura 4.1.- Composición de la muestra tomando en cuenta el tipo de relación laboral de los trabajadores.

La antigüedad era una variable de interés para ser observada ya que hay empleados que les tocó vivir la reforma desde su diseño, su implementación y su desarrollo, mientras que a otros sólo les tocó participar en el desarrollo de la reforma. Los trabajadores con una antigüedad superior a los 18 años fueron los de mayor representación en la muestra con un 35%, los que tienen entre 0 y 5 años trabajando en el gobierno quedaron ubicados en la segunda posición con un 25% y los empleados de gobierno con una antigüedad de entre 13 y 18 años se posicionaron en el tercer escaño con un 21% (Ver figura 4.2); por lo tanto, la opinión del 66% de los trabajadores encuestados en relación con los cambios derivados de la reforma administrativa de 1999 es muy válida ya que todos ellos tuvieron que vivir todas las etapas de la reforma porque tienen más de 9 años de antigüedad.

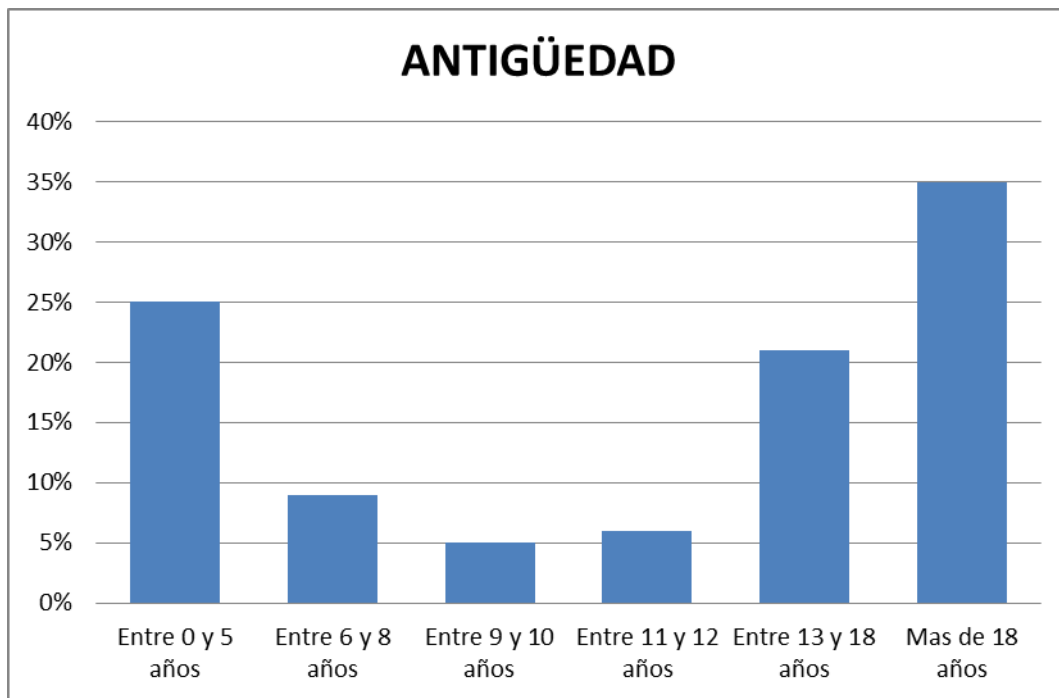


Figura 4.2.- Antigüedad de los empleados encuestados

Por lo que corresponde a la composición de la muestra tomando en cuenta el sexo de los encuestados, ésta quedó integrada por un 59% de mujeres y un 41% de hombres, resultando una mezcla propicia para observar las opiniones de ambos sexos en el estudio (Ver figura 4.3).

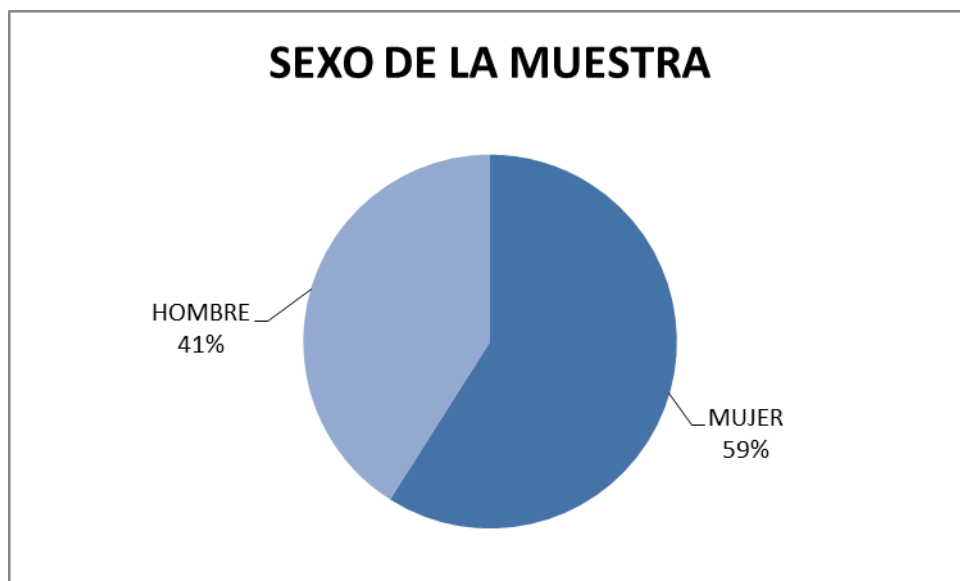


Figura 4.3. Sexo de los encuestados

La edad de los trabajadores fue también una variable de interés para ser observada. La resistencia al cambio, así como la apertura hacia la tecnología era de esperarse que tuvieran diferente comportamiento dependiendo del rango de edad de los trabajadores. Los empleados de entre 31 y 40 años fueron los más representados con un 35% mientras que los colaboradores de entre 41 y 50 años fueron los ubicados en la segunda posición con un 29% (Ver figura 4.4).

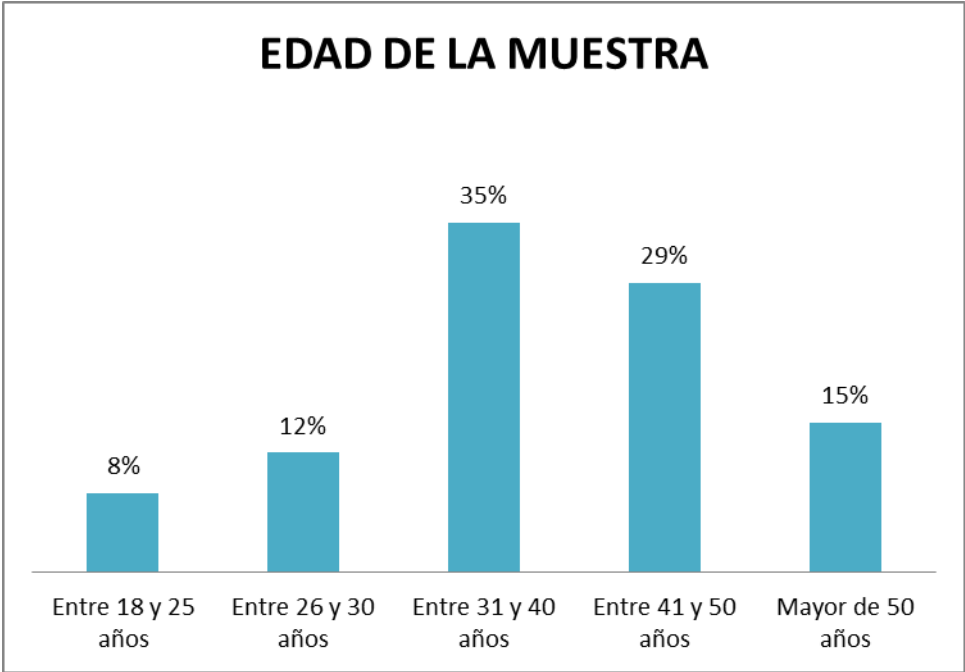


Figura 4.4. Edad de los trabajadores de la muestra encuestada

El nivel de escolaridad máximo también fue cuestionado a los trabajadores. El nivel licenciatura fue el de mayor representación con un 47%, mientras que la preparatoria se ubicó en la segunda con un 36%. De entrada, se observa que la plantilla laboral del Gobierno del Estado de Sinaloa presenta un muy buen nivel de estudios, ya que sólo un 1% de la misma tiene estudios de nivel primaria (Ver figura 4.5).

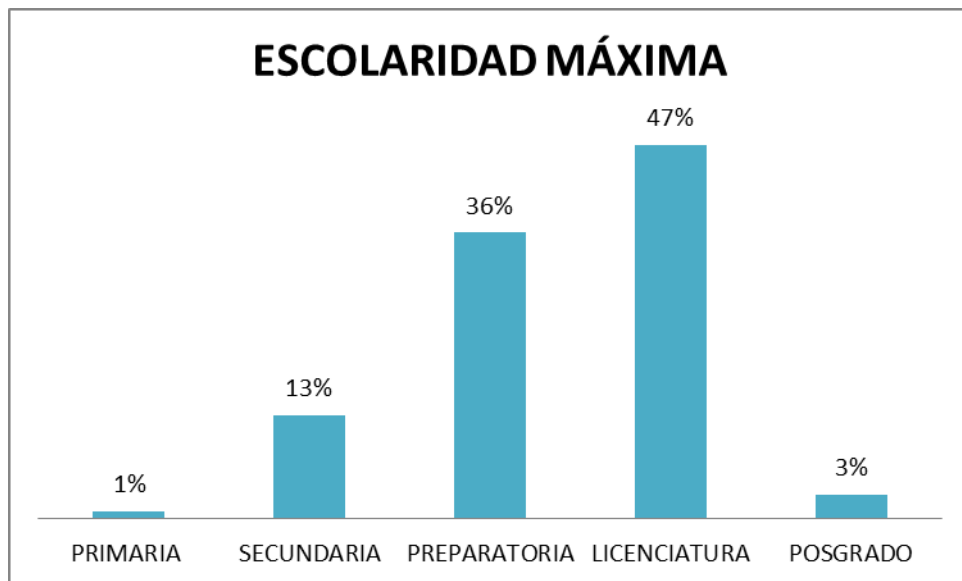


Figura 4.5. Nivel de escolaridad máxima de los encuestados

Y para finalizar, también se le cuestionó a la muestra estudiada sobre el número de cursos que habían recibido en los últimos cinco años. Se observa que un 30% no ha recibido algún tipo de curso, el 37.7% manifestó haber recibido entre 1 y 3 cursos, sólo un 8% dijo que había recibido entre 11 y 15 cursos (Ver figura 4.6).

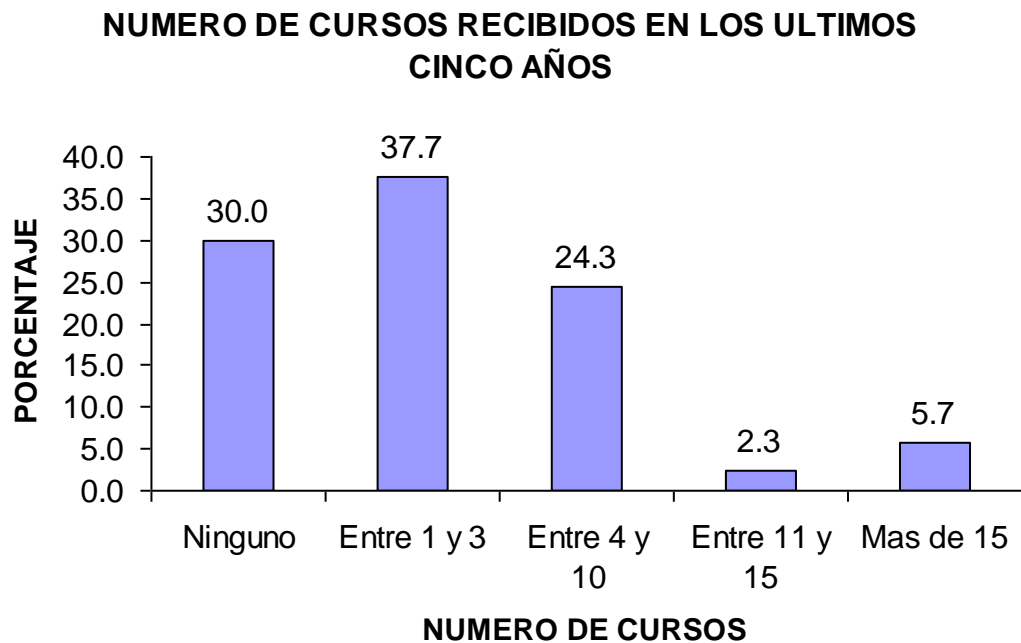


Figura 4.6. Número de cursos recibidos por los trabajadores en lo últimos cinco años

4.4. Elaboración del instrumento de investigación

Para recopilar información que sirviera para probar la hipótesis de la investigación se diseñó un instrumento investigativo con una primera parte constituida por 26 ítems, los cuales se ordenaron en el margen izquierdo de dos hojas tamaño carta y para que emitieran su respuesta se les dieron opciones de cinco anclajes en escala numérica (0, 0.25, 0.5, 0.75 y 1) con representación semántica. El 1 representaría a “de acuerdo” y el “0” a “desacuerdo”, quedando el 0.5 como valor neutro que significaría “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. El utilizar la escala tipo Likert para emitir sus respuestas, permitiría a los encuestados emitir una opinión más precisa sobre los cuestionamientos. En la segunda parte del instrumento se colocaron dos ítems más con el objetivo de obtener opiniones del trabajador frente al cambio.

El instrumento investigativo fue presentado en una hoja tamaño doble carta doblada, quedando al final un documento de cuatro caras tamaño carta; en la primera cara exterior se agradecía la colaboración del trabajador y se le garantizaba el anonimato y confidencialidad de la información recabada, con ello se pretendió generar una mayor confianza en el empleado ya que existía la posibilidad de que se sintiera espiado y dudara de que se le diera un manejo confidencial a la información, como orientación para el encuestado sobre lo que había de realizar en el instrumento investigativo se colocaron instrucciones de llenado sobre el margen superior donde aparecían los ítems, en ellas se notificaba al trabajador que los ítems que estaban colocados con posterioridad tenían relación con el trabajo de una persona y que colocara con una cruz la respuesta considerando qué tan de acuerdo estaba él con tales enunciados, en las dos caras interiores aparecían los veintiséis ítems; y por último en la cara última exterior se solicitaban los datos sociodemográficos del trabajador.

Con el propósito de evaluar el entendimiento del instrumento investigativo por parte de los posibles encuestados, se acudió a las oficinas de Gobierno del Estado de Sinaloa y se pidió al jefe de un departamento que facilitara diez trabajadores para aplicarles el recién culminado cuestionario. Una vez que lo contestaron, se les preguntó a los participantes sobre alguna duda que tuvieran y si les había parecido claro el lenguaje utilizado, como todos dijeron que no habían experimentado duda alguna, entonces el documento investigativo quedó como se observa en el anexo 1.

4.5. Procedimientos

A continuación se abordan los análisis estadísticos a los que se sometió el instrumento investigativo una vez que se hubo verificado en una prueba piloto que era cabalmente entendible por los encuestados meta, además se abordan los procedimientos de recolección y tabulación de datos.

4.5.1. De análisis estadísticos

La información recopilada de las opiniones de 750 trabajadores del Gobierno del Estado de Sinaloa con el instrumento investigativo diseñado especialmente para ello, fue alimentada en el programa estadístico SPSS© (Statistical Program for Social Sciences) versión 15.0 por considerarlo una herramienta valiosa y de mucha aceptación en la investigación del área de las ciencias sociales.

A continuación, se abordarán los análisis estadísticos que se le aplicaron a la información recolectada con el instrumento investigativo utilizado en esta tesis. Primeramente, se obtuvieron los datos descriptivos de las 750 observaciones con el propósito de tener una panorámica de la distribución de las mismas. En la tabla 4.1 se presenta la información descriptiva de las observaciones hechas por los trabajadores a los veintiséis ítems, en ella se observa que todos los ítems presentan una desviación estándar uniforme que oscila entre 0.2 y 0.4; por otro lado, las medias de cada uno de los ítems se presentan con poca uniformidad, observándose un rango desde 0.35 hasta 0.90. Derivado de lo anterior se asume que la opinión de los trabajadores de Gobierno del Estado de Sinaloa sobre la Reforma Administrativa de 1999, es moderadamente variable en los diversos ítems.

Tabla 4.1. Datos descriptivos de los ítems

| Ítem | Media | Desviación Estándar |
|------|-------|---------------------|
| 1 | 0.52 | 0.418 |
| 2 | 0.36 | 0.371 |
| 3 | 0.68 | 0.389 |
| 4 | 0.39 | 0.379 |
| 5 | 0.45 | 0.429 |
| 6 | 0.53 | 0.414 |
| 7 | 0.82 | 0.309 |
| 8 | 0.35 | 0.386 |
| 9 | 0.60 | 0.411 |
| 10 | 0.83 | 0.316 |
| 11 | 0.92 | 0.234 |
| 12 | 0.51 | 0.413 |
| 13 | 0.57 | 0.406 |
| 14 | 0.83 | 0.286 |
| 15 | 0.78 | 0.321 |
| 16 | 0.90 | 0.243 |
| 17 | 0.61 | 0.400 |
| 18 | 0.87 | 0.241 |
| 19 | 0.86 | 0.243 |
| 20 | 0.65 | 0.365 |
| 21 | 0.47 | 0.409 |
| 22 | 0.85 | 0.281 |
| 23 | 0.86 | 0.266 |
| 24 | 0.86 | 0.267 |
| 25 | 0.66 | 0.383 |
| 26 | 0.62 | 0.414 |

Con la finalidad de analizar posibles interrelaciones entre el número de ítems (variables) y explicarlas en términos de sus factores comunes subyacentes, se realizó un análisis de factores. Como ya es sabido, el análisis de factores involucra encontrar una manera de condensar la información contenida en las variables originales en conjunto menor de factores con un mínimo de pérdida de información.

El propósito de reducción de datos es eliminar las variables redundantes (altamente correlacionadas) reemplazándolas por un número pequeño de variables no correlacionadas.

La suposición más importante es que existen factores subyacentes en las variables y que las variables representan completa y adecuadamente estos factores. La mayor limitación es que es un proceso subjetivo. El primer paso es estimar los factores y existen algunos métodos tales como máxima verosimilitud y componentes principales.

El método de componentes principales inicia buscando una combinación lineal de las variables en un componente /factor que contenga tanta variación de las variables originales como sea posible. Luego busca un segundo componente que contenga tanta variabilidad como la que sobró y que sea no correlacionado con el primer componente. Continuando hasta que haya tantos componentes como variables.

Usualmente unos pocos componentes contendrán la mayor parte de la variación y se usarán para reemplazar las variables originales. La selección del número de factores se realiza observando que estos expliquen un buen porcentaje de la varianza total (usualmente más del 70%), o bien que los autovalores sean mayores a uno. Otro criterio es observar la gráfica de ladera o sedimentación en el punto que se forma un codo.

Con el objetivo de apreciar si las variables explicativas se reducían agrupándose en componentes, se ejecutó el análisis de componentes principales al instrumento investigativo, el cual está formado por 26 ítems (variables). En la tabla 4.2 se aprecia que se necesita de 8 componentes para poder explicar el 60.31% de la variabilidad de los datos que es lo que se busca al momento de realizar un análisis de componentes principales.

Tabla 4.2. Varianza total explicada con el análisis de componentes principales

Total Variance Explained

| Component | Initial Eigenvalues | | | Extraction Sums of Squared Loadings | | |
|-----------|---------------------|---------------|--------------|-------------------------------------|---------------|--------------|
| | Total | % of Variance | Cumulative % | Total | % of Variance | Cumulative % |
| 1 | 4.893 | 18.820 | 18.820 | 4.893 | 18.820 | 18.820 |
| 2 | 2.465 | 9.480 | 28.300 | 2.465 | 9.480 | 28.300 |
| 3 | 1.909 | 7.344 | 35.644 | 1.909 | 7.344 | 35.644 |
| 4 | 1.627 | 6.256 | 41.900 | 1.627 | 6.256 | 41.900 |
| 5 | 1.283 | 4.936 | 46.836 | 1.283 | 4.936 | 46.836 |
| 6 | 1.232 | 4.737 | 51.573 | 1.232 | 4.737 | 51.573 |
| 7 | 1.184 | 4.555 | 56.128 | 1.184 | 4.555 | 56.128 |
| 8 | 1.090 | 4.191 | 60.319 | 1.090 | 4.191 | 60.319 |
| 9 | .955 | 3.671 | 63.991 | | | |
| 10 | .928 | 3.569 | 67.559 | | | |
| 11 | .883 | 3.395 | 70.954 | | | |
| 12 | .807 | 3.103 | 74.058 | | | |
| 13 | .780 | 3.000 | 77.058 | | | |
| 14 | .689 | 2.652 | 79.710 | | | |
| 15 | .629 | 2.420 | 82.130 | | | |
| 16 | .604 | 2.322 | 84.451 | | | |
| 17 | .593 | 2.282 | 86.733 | | | |
| 18 | .555 | 2.136 | 88.869 | | | |
| 19 | .493 | 1.895 | 90.764 | | | |
| 20 | .430 | 1.654 | 92.418 | | | |
| 21 | .417 | 1.602 | 94.021 | | | |
| 22 | .386 | 1.486 | 95.506 | | | |
| 23 | .376 | 1.447 | 96.953 | | | |
| 24 | .338 | 1.299 | 98.252 | | | |
| 25 | .265 | 1.018 | 99.270 | | | |
| 26 | .190 | .730 | 100.000 | | | |

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Índice de Correlación de Pearson

Para el análisis, presentación e interpretación de alguna parte de los resultados se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson. Se decidió utilizar el coeficiente de correlación “r” de Pearson por ser un método muy empleado en las investigaciones científicas (Aaron y Aaron, 2001), y con el cual se puede indicar en qué medida existe un patrón claro de alguna relación en particular entre dos variables.

La correlación toma valores entre -1 y $+1$. El valor de -1 representa una correlación negativa perfecta, y el valor $+1$ una correlación positiva perfecta. Un valor de 0 , representa una falta de correlación. También conocido como correlación lineal o correlación producto-momentos. Una correlación no depende de las unidades específicas utilizadas; por ejemplo, la correlación entre altura y peso es idéntica no importa si la mide en pulgadas y libras o centímetros y kilogramos.

En la realización de esta tesis, como en diversas investigaciones científicas, se indica con dos asteriscos (**) al lado derecho del coeficiente de correlación si en esa correlación $p < 0.01$, de igual manera se indica con un asterisco (*) al lado derecho de la correlación si en esa correlación $p < 0.05$, Aaron y Aaron, (2001).

Apoyados en el texto anterior, las correlaciones entre las variables estudiadas en esta tesis estarán representadas por un coeficiente encerrado en paréntesis y podrá o no contar con uno o dos asteriscos al lado derecho del mismo [Ej., (0.230), (0.340)*, (0.450) **].

4.5.2. De recolección de datos

Cómo ya se mencionó páginas atrás, se aplicaron 750 encuestas en las unidades de gobierno de Culiacán (350), Mazatlán (200) y Los Mochis (200). Para entrevistar a los trabajadores se capacitó a un grupo de 10 estudiantes del último grado de la licenciatura en administración de empresas, procurando que dominarán el instrumento investigativo y aprendieran algunos aspectos básicos sobre la forma de realizar entrevistas a trabajadores. A través de la Dirección de Recursos Humanos del Gobierno del Estado de Sinaloa se solicitó el apoyo a los administradores de las unidades de gobierno de Mazatlán y Los Mochis y directamente a los encargados de diversos departamentos participantes en Culiacán.

Las encuestas se realizaron cara a cara. En su mayoría se les llamó a los trabajadores y se les aplicó la encuesta en una sala acondicionada para capacitación, también a algunos de ellos se les encuestó en sus lugares de trabajo porque por sus actividades les resultaba difícil salir de su espacio laboral.

El encuestador le entregaba el instrumento investigativo y el trabajador marcaba con una cruz su respuesta preferida. En aproximadamente 10 o 12 minutos se terminaba de llenar el documento y el encuestador verificaba que las respuestas hubieran sido marcadas completas y con claridad para que no hubiera dudas en la tabulación.

4.5.3. De tabulación de datos

Una vez que se tuvieron las 750 encuestas se procedió a alimentarlas en el programa estadístico SPSS®. Las respuestas además de tener una representación semántica también tenían interpretación numérica. Se procedió a elaborar la plantilla que serviría como base de datos para la investigación. Al finalizar la alimentación de datos se trabajó con el SPSS® para obtener la información importante y que sirviera para cumplir los objetivos de la investigación así como la comprobación de las hipótesis. Lo primero que se hizo fue obtener datos descriptivos sobre las medias y posteriormente observar el análisis de componentes principales. Posteriormente, se observaron correlaciones entre diversas variables y obtuvieron medias de las mismas para observar su comportamiento. Todo lo anterior sirvió para apoyar los resultados obtenidos en la presente investigación.

CAPITULO V

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL CAMBIO GUBERNAMENTAL Y SU RELACIÓN CON LOS RECURSOS HUMANOS: CASO SINALOA 2005-2010

5.1. Resultados

A continuación, se abordarán los resultados obtenidos de esta investigación teórica y empírica; para presentar los mismos se utilizan gráficas y tablas principalmente con el propósito de hacer más entendible la información. Para recapitular, se comenta que las respuestas en el instrumento investigativo (Ver anexo 1) estuvieron dadas en una escala de Likert con 5 anclajes (1,0.75, 0.5, 0.25 y 0) con representación semántica donde “0” equivale a “En desacuerdo” y 1 equivale a “De acuerdo”, mientras que el 0.5 equivale a una opinión neutra “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Para la primera parte de la presentación de resultados (los primeros 26 ítems) se deberá de tener en cuenta la anterior representación semántica ya que se trabajará con las medias de las opiniones de los trabajadores.

Para saber si los trabajadores al menos tenían conocimiento sobre la existencia de la Reforma Administrativa de 1999, se planteó el ítem “Recuerdo haber escuchado que en 1999 se implementó una reforma administrativa en el Gobierno del Estado de Sinaloa”. La muestra total tuvo un promedio de 0.521, la más baja fue Mazatlán con 0.437 y la más alta Culiacán con 0.560 (Ver figura 5.1). La media de la muestra total tiene como representación semántica más cercana a la expresión “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, es decir, una opinión neutra, lo que podría expresar que los trabajadores manifestaron no desconocer la reforma, pero tampoco la conocen; podría decirse que la medio conocen.

Lo anterior es un referente para poder decir que una reforma que se implementó hace 7 años es muy poco recordada por los involucrados en ella ya que

ni siquiera recuerdan haberla escuchado. Así mismo, se puede decir que Mazatlán es la ciudad donde menos se recuerda la citada reforma, por lo que podría pensarse que fue en esta ciudad donde menos difusión se le dio a la misma; al quedar Culiacán arriba de la media, se cumple la lógica de que en la ciudad capital se le dio mayor difusión.

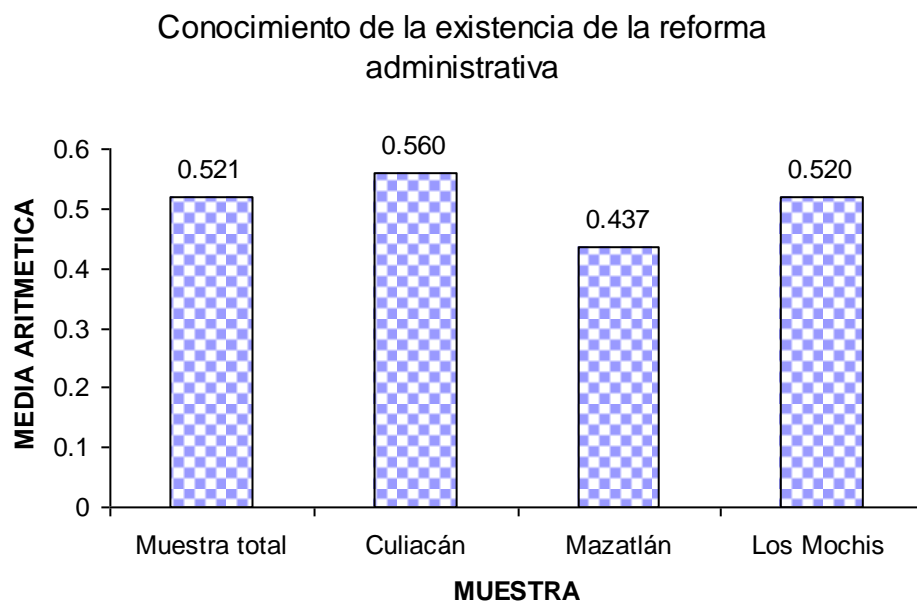


Figura 5.1. Conocimiento de la existencia de la Reforma Administrativa de 1999.

Con la intención de contrastar si el recordar la existencia de la reforma administrativa coincidía con el nivel de conocimiento que tenían los trabajadores sobre la misma, se planteó el ítem “Conozco la Reforma Administrativa de 1999”. Al observar el comportamiento de la media de la muestra total con 0.357 con la de las muestras por ciudad, se observa que existe muy poca diferencia entre ellas (Ver figura 5.2). La expresión numérica de esta media está por debajo de una opinión neutra, lo que quiere decir que los trabajadores desconocen más la reforma en lugar de conocerla. La respuesta a la interrogante número dos, es coincidente con lo que

expresaron los trabajadores en la pregunta uno, si ni siquiera han escuchado la existencia de la reforma mucho menos podrían conocerla.

El no conocer la reforma administrativa lo suficientemente puede intuirse que fue porque ella se instrumentó con muy poca difusión y participación de parte de los involucrados en el proceso de cambio. Lo cual se contrapone a lo expuesto por Osborne y Plastrik (1998) cuando sostienen que, “el cambio se debe de comunicar en exceso”. De igual manera, se contrapone a García y Dolan (1997) quienes dicen que, “el cambio se debe instrumentar con una amplia participación de los integrantes dueños de los procesos a cambiar si se quiere augurar el éxito del mismo, así como para reducir la resistencia a dicho cambio”.



Figura 5.2. Conocimiento de la Reforma Administrativa

El evaluar el grado de participación de los empleados de gobierno en la reforma administrativa fue importante en esta investigación. Se plantearon diversos ítems relacionados con el cambio. El primero de ellos dice “En los últimos 7 años he participado analizando las funciones de mi departamento y proponiendo mejoras a

los procesos de mi trabajo”. Al mencionar que en los últimos 7 años se procuraba abarcar el periodo desde la implementación inicial de la reforma hasta sus momentos posteriores.

La participación de los trabajadores en los procesos de cambio hace que lo sientan como suyo. Según los teóricos a mayor participación de los participantes en los procesos a cambiar, menor resistencia al mismo (Ej. García y Dolan, 1997). Los trabajadores del Gobierno del Estado de Sinaloa evaluaron el ítem del párrafo anterior con una media de 0.679 la cual se ubica entre “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “poco de acuerdo”, aunque no es una respuesta negativa tampoco se puede decir que es positiva porque se encuentra entre una posición neutra y una poco positiva, por lo que se presume que en la entidad gubernamental estudiado hay una regular participación de los trabajadores en los procesos de cambio. No se observaron diferencias muy altas entre las ciudades donde se realizó el estudio (Ver figura 5.3).

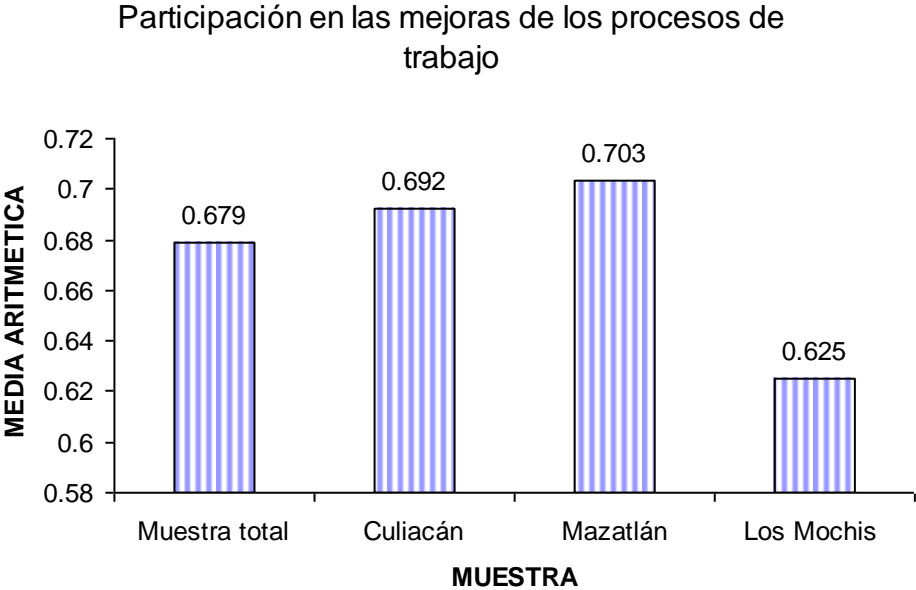


Figura 5.3. Nivel de participación de los trabajadores en los procesos de trabajo

El trabajador siente que el cambio le pertenece porque ha participado en él, cree que sus ideas han sido tomadas en cuenta. Para reafirmar la pregunta de la gráfica anterior, se planteó el ítem “Siento que los cambios en los procesos y en la tecnología suscitados en los últimos 7 años, tienen ideas mías”, con él se evaluaría si el cambio era percibido como suyo por parte del trabajador. Las respuestas arrojaron una media de 0.388, la cual se ubica más debajo de una posición nuestra y se aproxima más a una respuesta negativa “Poco en desacuerdo”. Si los trabajadores no miran al cambio como suyo es más posible que se resistan o bien que se involucren en dicho cambio. Entre las ciudades no hay una significativa diferencia entre las evaluaciones, se observa que Los Mochis es la entidad que tiene menor sentido de pertenencia con 0.331, por debajo de la media de la muestra total (Ver figura 5.4).

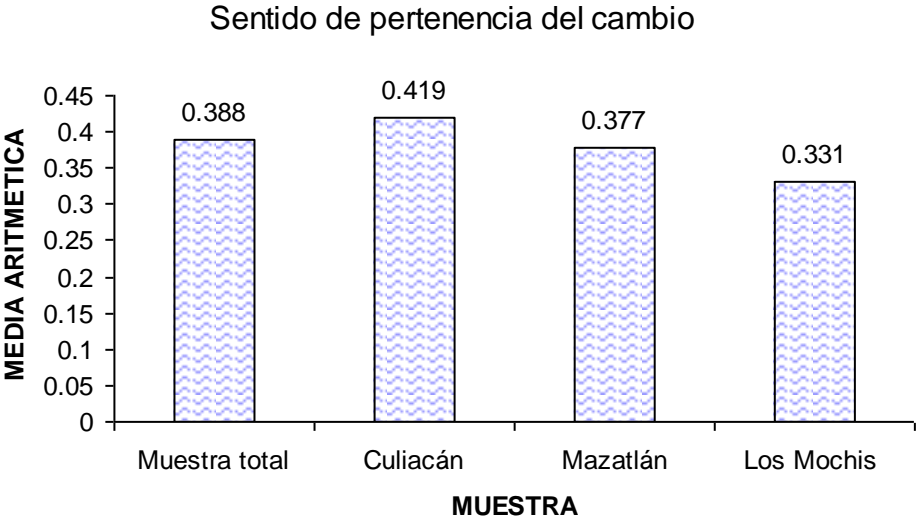


Figura 5.4. Sentido de pertenencia del cambio por parte de los trabajadores

También fue incluido otro ítem orientado a valorar la manera en que se informa a los trabajadores del cambio, el cual dice “Cuando se han implementado cambios en mi departamento, he asistido a reuniones de trabajo donde se me ha informado sobre mi participación en dichos cambios”. Generalmente, es en reuniones

de trabajo donde se debe enterar a los involucrados en el cambio sobre su participación y la importancia que su trabajo tiene en dicho cambio. A los trabajadores de gobierno se les ha informado poco sobre la reforma administrativa y por ende desconocen cuál es su participación en ella. Las respuestas a este ítem se ubicaron en una media de 0.454 por lo que está ligeramente por debajo de una opinión neutral “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” ubicándose más bien en una opinión ligeramente negativa. Culiacán y Los Mochis están ligeramente por arriba de la media total, mientras que Mazatlán es la ciudad en la que menos se informa a los trabajadores sobre los cambios y el rol que juegan los trabajadores en el mismo (Ver figura 5.5).

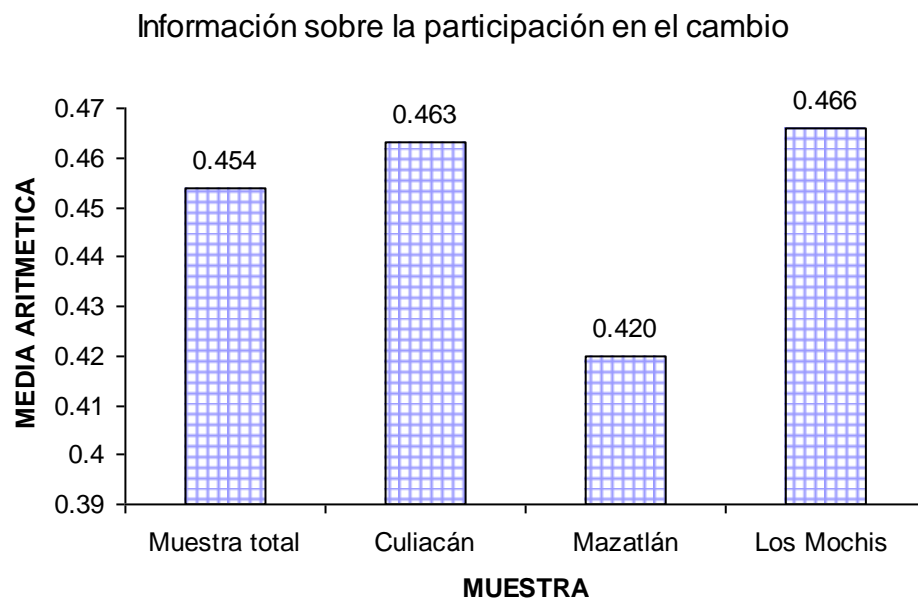


Figura 5.5. Información a los trabajadores sobre su participación en los procesos de cambio

Siguiendo con los ítems relacionados con el cambio, se planteó uno que dice “Siento que en los últimos 7 años se me ha tomado en cuenta cuando en mi departamento se ha cambiado la manera de hacer el trabajo”. Si el cambio es implementado utilizando la coacción por parte de quien lo impulsa, seguramente los

trabajadores se resistirán a él o se involucrarán muy poco en el mismo. Si el trabajador siente que se le toma en cuenta a través de reuniones de trabajo donde se le pide su parecer y se le cuestionan sus opiniones o sugerencias, seguramente sentirá que él ha participado en dicho cambio. Los trabajadores del Gobierno de Estado de Sinaloa manifestaron con una media de 0.528 su sentido de participación en el cambio, lo cual se interpreta como una posición muy cercana la expresión neutral “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” aunque ligeramente arriba hacía una connotación positiva. Los Mochis fue la única ciudad por arriba de la media con 0.554 (Ver figura 5.6).

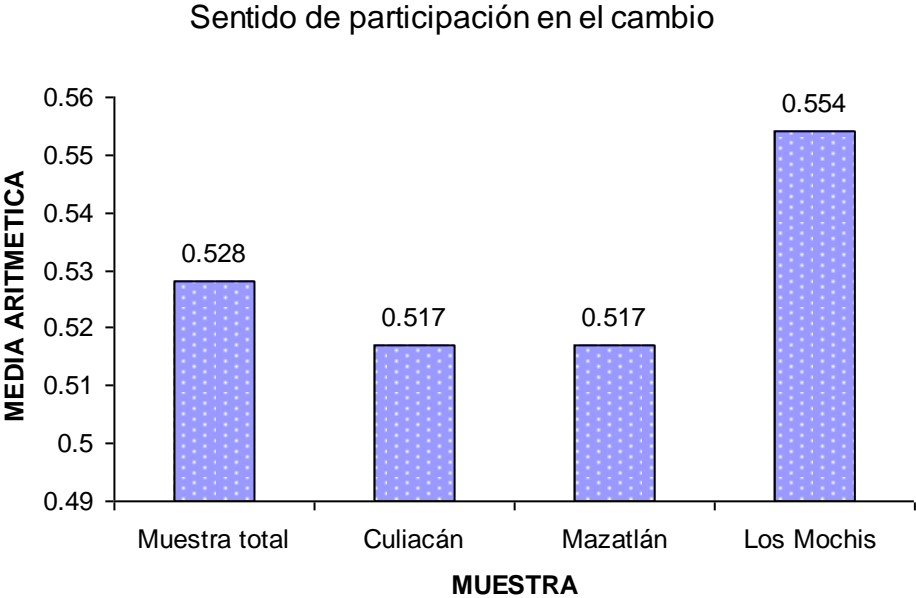


Figura 5.6. Sentido de participación de los trabajadores en los procesos de cambio

Para observar si los trabajadores del Gobierno del Estado de Sinaloa percibieron los cambios derivados de la Reforma Administrativa implementada en 1999, se planteó el ítem “Me acuerdo que hace años se empezaron a realizar cambios en la forma de trabajar y en el uso de la tecnología”. Con una media de 0.820 los trabajadores marcaron alto en relación a la percepción que tuvieron del

cambio, es decir, sí se percataron de que se estaba gestando el cambio. Las tres ciudades estudiadas se mostraron muy uniformes en su percepción del cambio (Ver figura 5.7). Aunque a través de la observación de algunos espacios físicos de las tres entidades, se aprecia que ellas no están al mismo nivel de la tecnología. Es muy notoria la superioridad de Culiacán sobre las otras dos entidades. Como ejemplo ilustrativo, en Mazatlán un trabajador dijo que no les habían dotado de un programa informático para imprimir planos, sino que ellos mismos habían conseguido una copia y era con el que trabajaban, mientras que en Los Mochis el sistema de atención a la seguridad social se sigue llevando en forma mecánica utilizando una máquina de escribir.

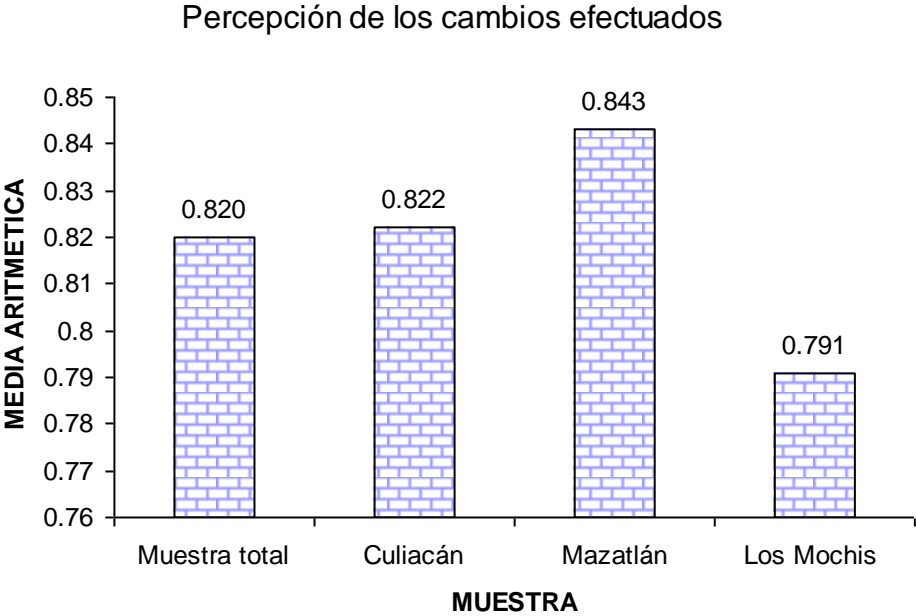


Figura 5.7. Percepción de los cambios efectuados por parte de los trabajadores

Para evaluar la resistencia al cambio se colocó un ítem que dice “A veces siento que me he resistido a los cambios que se han planteado en relación con la manera de hacer mi trabajo y en el uso de la tecnología”. En el enunciado se incluyó el uso de la tecnología por considerar que es un elemento típico del cambio al que

los trabajadores usualmente se resisten si el cambio no se implementa adecuadamente. En este ítem la evaluación se comporta a la inversa que los anteriores, una media más baja le da una connotación positiva ya que la palabra resistencia es ya de hecho negativa. La muestra total expresó con 0.349, ubicada entre “Poco en desacuerdo” y “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” su nivel de resistencia al cambio, es decir, según la opinión de los trabadores ellos se resisten poco al cambio. La ciudad de Culiacán fue la que menos se resiste al cambio con 0.328 y Mazatlán la que más resistencia tuvo con 0.387, mientras que Los Mochis se comportó igual que la muestra total (Ver figura 5.8).

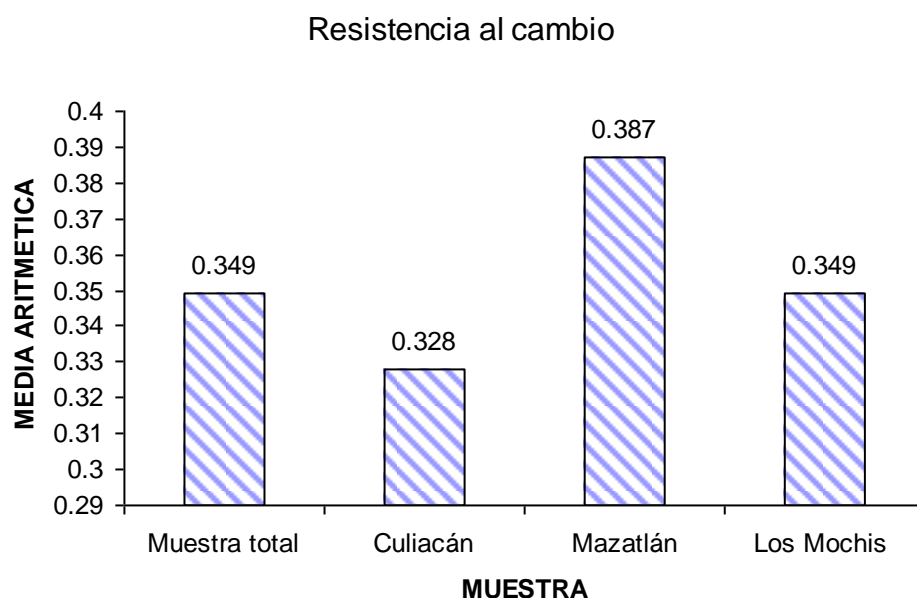


Figura 5.8. Nivel de resistencia al cambio por parte de los trabajadores

Según García y Dolan (1997), el ejemplo es la mejor manera de inyectar valores, si los líderes quieren que sus subordinados practiquen ciertos valores ellos mismos deberán practicarlos para asegurar un comportamiento similar de sus seguidores. Con la intención de evaluar el comportamiento de los jefes frente a los cambios suscitados en la reforma visto por los subordinados, se planteó el ítem “En

la mayoría de las veces, mis jefes no reflejan con su ejemplo los cambios que ellos mismos nos exigen que hagamos”. Con una media de 0.596 la cual se ubica entre “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “Poco de acuerdo”, los trabajadores manifestaron estar más de acuerdo que en desacuerdo con el ítem mencionado, por lo que es de esperarse que si los jefes no reflejan con su ejemplo el cambio que quieren que practiquen sus subordinados es menos probable que ellos lo realicen.

Los jefes deberían ser los primeros promotores del cambio convenciendo a sus subordinados con el discurso pero reforzados con conductas coherentes con la propuesta nueva si se quiere tener éxito en su desarrollo (García & Dolan, 1997).

Culiacán sería la ciudad donde los jefes reflejan más con el ejemplo los nuevos cambios con 0.565 mientras que Mazatlán y Los Mochis están casi empatados con un puntaje mayor (Ver figura 5.9). Lo anterior se podría entender si se toma en cuenta que Culiacán es la entidad donde se gestan los cambios y por lo tanto los líderes del mismo están más comprometidos y se sienten más observados por sus superiores.

Conducta no ejemplar de los jefes en relación con el cambio

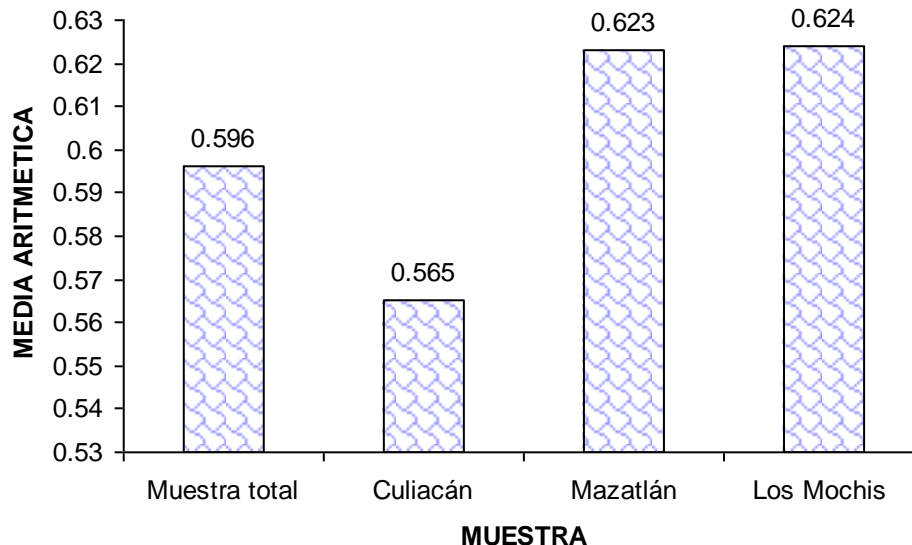


Figura 5.9. Conducta no ejemplar de los jefes en relación con el cambio, según la opinión de sus subordinados

Para evaluar actitud que tienen los trabajadores frente a la tecnología como coadyuvante de los resultados en el trabajo, se planteó el ítem “Considero que los adelantos tecnológicos instrumentados en los últimos años, me han ayudado a realizar mejor mi trabajo”. La opinión de los trabajadores es expresada con una media de 0.833 la cual se acerca a “De acuerdo”, lo cual habla de que los empleados de gobierno tienen una buena aceptación de la tecnología y que la ven como un aliado para lograr mejores resultados. Culiacán presenta la media más alta, mientras que Los Mochis y Mazatlán están casi empatados (Ver figura 5.10). Si en la ciudad capital están más equipados con la tecnología de punto, en calidad y cantidad, era de esperarse que fuera la entidad donde los trabajadores la apreciaran más. A pesar de que en Mazatlán y Los Mochis se presenta una observable rezaga tecnológica, sus trabajadores de Gobierno del Estado la aprecian y la reconocen como un apoyo para realizar sus labores.

Percepción de la tecnología como apoyo de un mejor trabajo

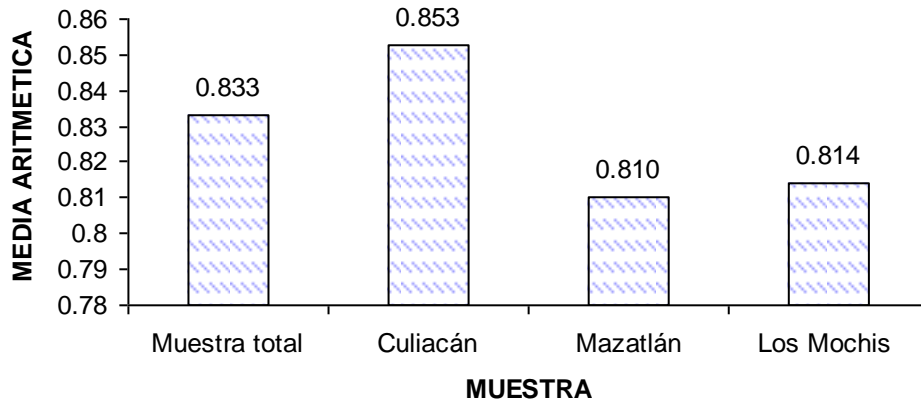


Figura 5.10. Percepción de la tecnología vista como un apoyo para realizar un mejor trabajo por parte de los trabajadores.

Con el fin de conocer el gusto que los trabajadores tienen por el uso de la tecnología se colocó el ítem “Me gusta realizar mi trabajo utilizando las nuevas tecnologías”. Los trabajadores encuestados manifestaron un gusto alto por la tecnología. Culiacán es la entidad que más gusto tiene por la tecnología, mientras que Mazatlán es la que menos gusto tiene por la misma (Ver figura 5.11).

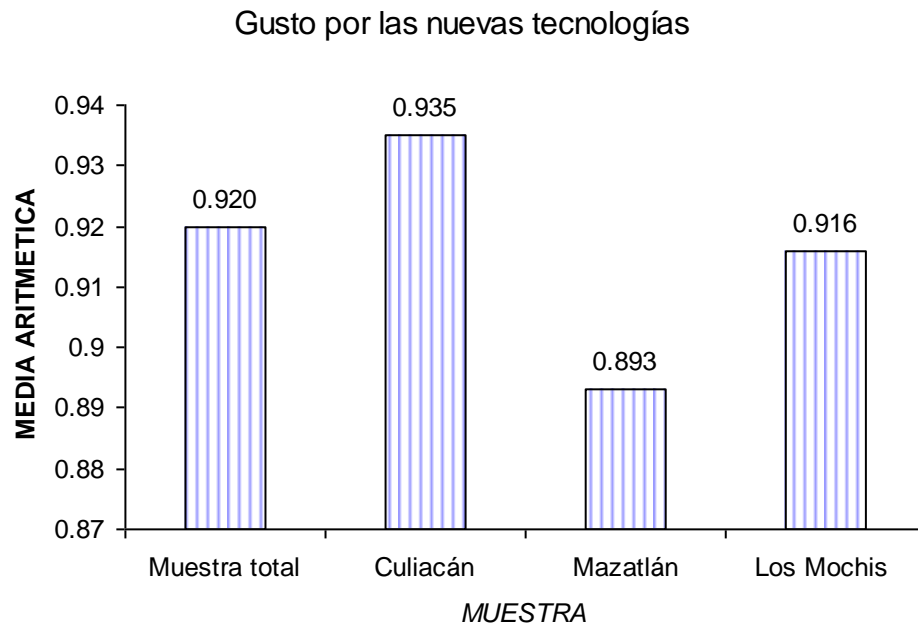


Figura 5.11. Gusto por la nueva tecnología de parte de los trabajadores

Según Blake (2000), el hombre requiere de la capacitación para ser capaz de realizar su trabajo con calidad. Además, la capacitación es un derecho de los trabajadores contemplado en la Ley Federal del Trabajo (LFT). Por lo tanto, si se quería que los trabajadores implementaran los nuevos cambios con éxito, se requería que ellos estuvieran realmente capacitados en tiempo y forma. Para averiguar si de acuerdo a la percepción de los subordinados, los jefes estaban capacitados para impulsar los cambios de la reforma administrativa de 1999, se colocó el ítem “Siento que mis jefes no estaban lo suficientemente capacitados para instrumentar los cambios de mi departamento implementados en los últimos 7 años”. La opinión de los encuestados expresada en media fue de .510, lo que equivale a “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, es decir, los trabajadores emitieron una opinión neutral, por lo que se puede afirmar que no están en desacuerdo en que sus jefes no hayan estado capacitados para el cambio. En Culiacán fue la ciudad donde menos capacitados estaban los jefes, según la apreciación de los subordinados, mientras que Mazatlán fue en la que menos estaban de acuerdo (Ver figura 5.12).

Percepción de que los jefes no estaban capacitados para el cambio

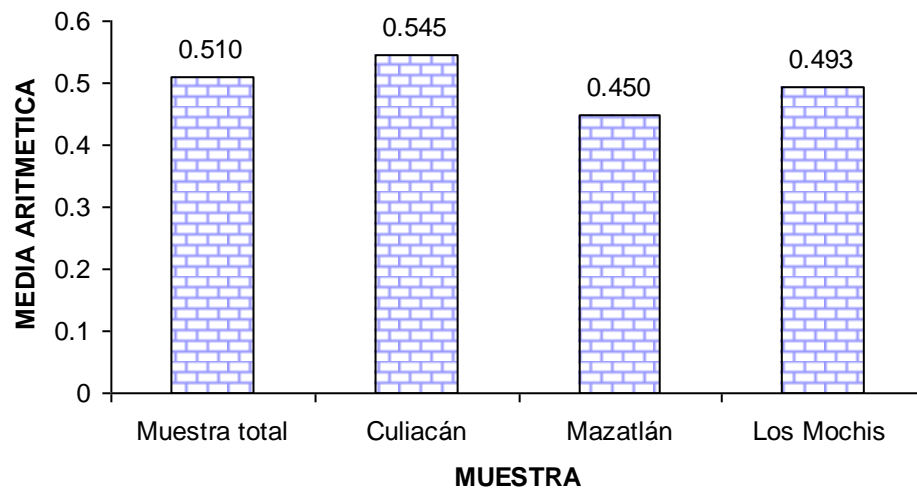


Figura 5.12. Percepción de que los jefes no estaban capacitados para el cambio, según la apreciación de los subordinados.

Por otro lado, para conocer si los trabajadores estuvieron capacitados para implementar los cambios contemplados en la reforma, se planteó el ítem “Me han capacitado adecuadamente y con oportunidad cuando en este departamento han implementado cambios en la forma de trabajar o en el uso de la tecnología”. Una media de 0.572 fue la respuesta de la muestra total, una opinión que se ubica semánticamente muy cerca de “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, por lo que se puede decir que los trabajadores no estaban suficiente ni oportunamente capacitados para implementar los cambios de la reforma administrativa, de aquí que también se pueda decir que la calidad del trabajo era dudosa. La ciudad con menor capacitación fue Mazatlán con 0.500 y la que más capacitación tuvo fue la de Los Mochis con 0.611 (Ver figura 5.13).

Capacitación adecuada y oportuna para enfrentar el cambio

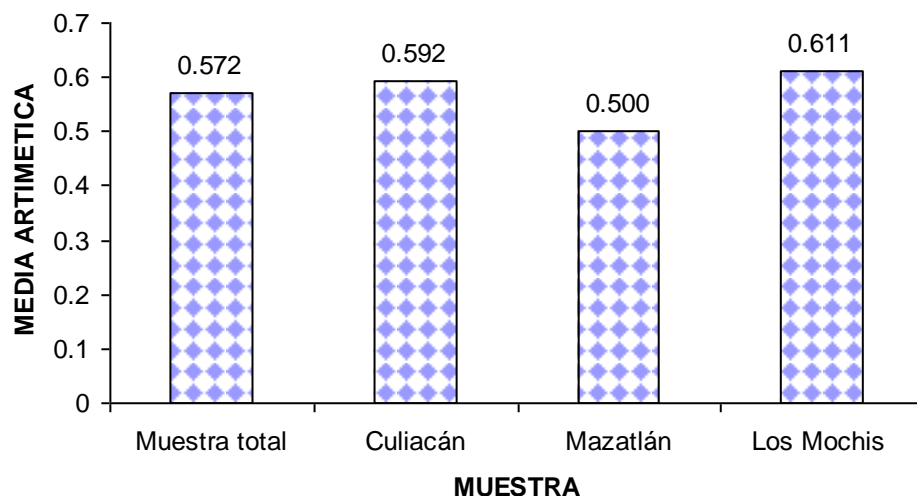


Figura 5.13. Nivel de capacitación de acuerdo con lo adecuado y oportunidad con que fue brindada a los trabajadores.

Para conocer si, de acuerdo con la opinión de los trabajadores, los cambios de la reforma beneficiaron a los usuarios de los servicios ofertados por el Gobierno del Estado de Sinaloa se planteó el ítem “Considero que los cambios en los procesos de trabajo y en la tecnología implementados en mi departamento en los últimos años, han beneficiado a los usuarios de Gobierno”. Aunque la mejor respuesta a este ítem lo tienen los usuarios, se consideró que la opinión de los trabajadores también podría reflejar algo de la realidad. Una media de 0.830 arrojó las respuestas de la muestra total, lo que quiere decir que los empleados de gobierno consideran que están un poco más que de acuerdo en ello. Culiacán fue la ciudad donde los empleados perciben mayor beneficio de la reforma a los usuarios de gobierno, mientras que en Los Mochis fue la ciudad donde se observó menor beneficio con 0.784 (Ver figura 5.14).

Percepción del beneficio de la reforma a los usuarios de gobierno

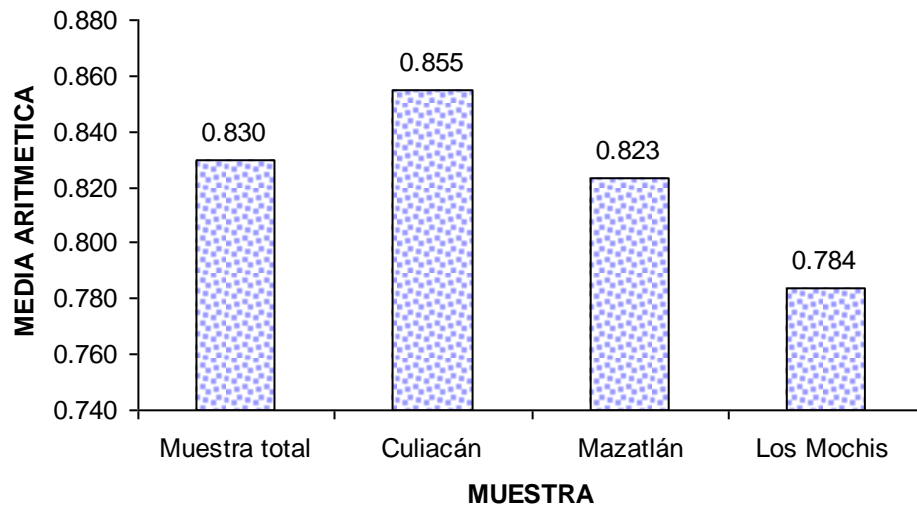


Figura 5.14. Percepción del beneficio de la reforma a los usuarios de gobierno por parte de los trabajadores.

Con el propósito de conocer si los cambios emanados de la reforma administrativa beneficiaron a los trabajadores se colocó el ítem “Considero que los cambios en los procesos de trabajo y en la tecnología implementados en mi departamento en los últimos años, han beneficiado a los trabajadores de Gobierno”. Si el trabajador considera que el cambio le va a beneficiar en algo, es más probable que su involucramiento en el mismo sea más alto. Las respuestas al anterior ítem se ubicaron en una media de 0.778 lo cual indica que los trabajadores están poco de acuerdo en que la tecnología les beneficia en su trabajo diario. Mazatlán es la ciudad que marcó más alto en la media mientras que Los Mochis marcó más bajo (Ver figura 5.15).

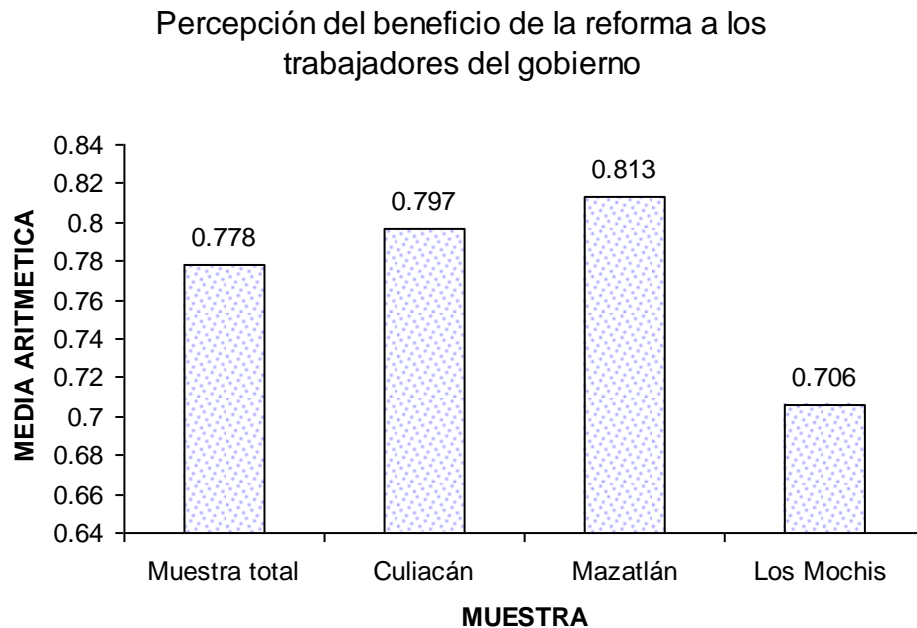


Figura 5.15. Percepción del beneficio de la reforma a los trabajadores de gobierno, según los propios empleados.

Un tema de interés central en esta investigación es la percepción del potencial humano por parte de los trabajadores, por ello se colocaron algunos ítems en el instrumento investigativo orientados a evaluar este rubro. El investigador Enright (1972), citado por Lafarga y del Campo (1989), sugiere que en el fondo muchas personas perciben en mayor proporción el potencial humano de los sujetos que están a su lado en que potencial individual propio. Por lo anterior, se colocó el ítem “Considero que soy una persona con un potencial humano igual o superior al de mis compañeros de trabajo” con el cual se valoraría la manera en que el potencial humano de trabajador era percibido por él mismo. Las respuestas arrojaron una media de 0.895 la cual se aproxima a la interpretación semántica “De acuerdo”, por lo cual podemos decir que los trabajadores del Gobierno del Estado de Sinaloa son conscientes de su potencial humano. Culiacán fue la entidad con la media más alta con 0.915 y Los Mochis con la media más baja con 0.855 (Ver figura 5.16). Aunque los trabajadores marcaron alto en su potencial humano, lo cual únicamente quiere

decir que ellos sienten o experimentan que son capaces de tomar acción, sin embargo, lo anterior no asegura que los trabajadores sean capaces de accionar y obtener los resultados esperados de su puesto de trabajo.

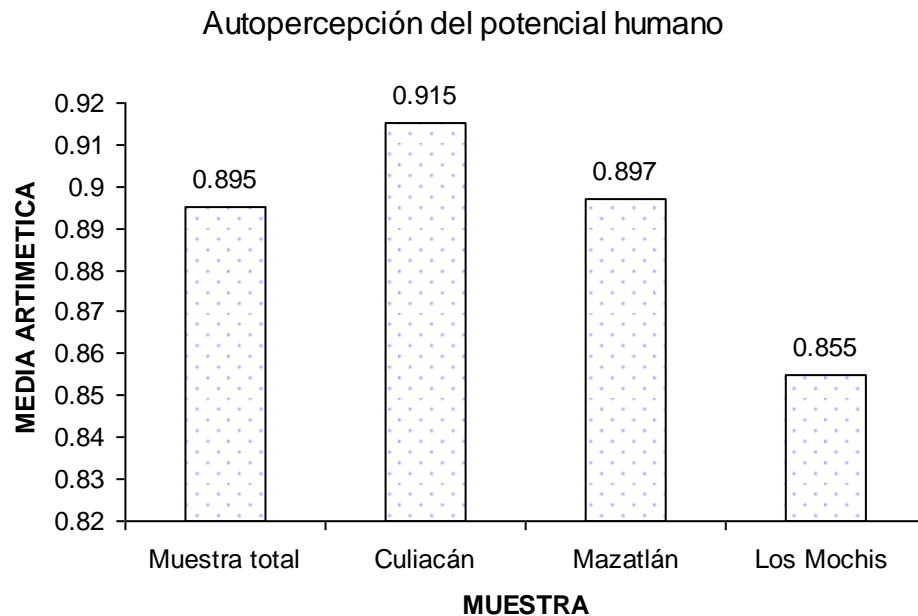


Figura 5.16. Auto percepción del potencial humano de parte de los trabajadores

Otro ítem que se planteó y que tiene relación con el potencial humano es el que dice “En mi trabajo mis jefes valoran el potencial que tengo como ser humano y eso me motiva a explotarlo”. Los trabajadores desean que su potencial sea reconocido, de lo contrario se niegan a explotarlo. Vale la pena retomar a Festinger (1950); citado por Chiavenato (2000), quien sostiene que si los conocimientos que una persona tiene de sí misma y de su ambiente no son coherentes entre sí (un conocimiento es lo contrario del otro), se presenta un estado de disonancia cognitiva, el cual es una de las principales causas de incoherencia en el comportamiento. Las respuestas otorgadas al anterior ítem se ubicaron en una media de 0.606 la cual se localiza entre las expresiones “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “Poco de acuerdo”, esto quiere decir que los trabajadores no están muy convencidos de que su potencial

sea reconocido por sus jefes y por ello no se sienten motivados a explotarlo. Según la teoría de Festinger (1950); citado por Chiavenato (2000), sucede lo contrario. Mazatlán fue la ciudad con la media más alta con 0.620 mientras que Los Mochis la que tuvo la más baja con 0.581 (Ver figura 5.17).

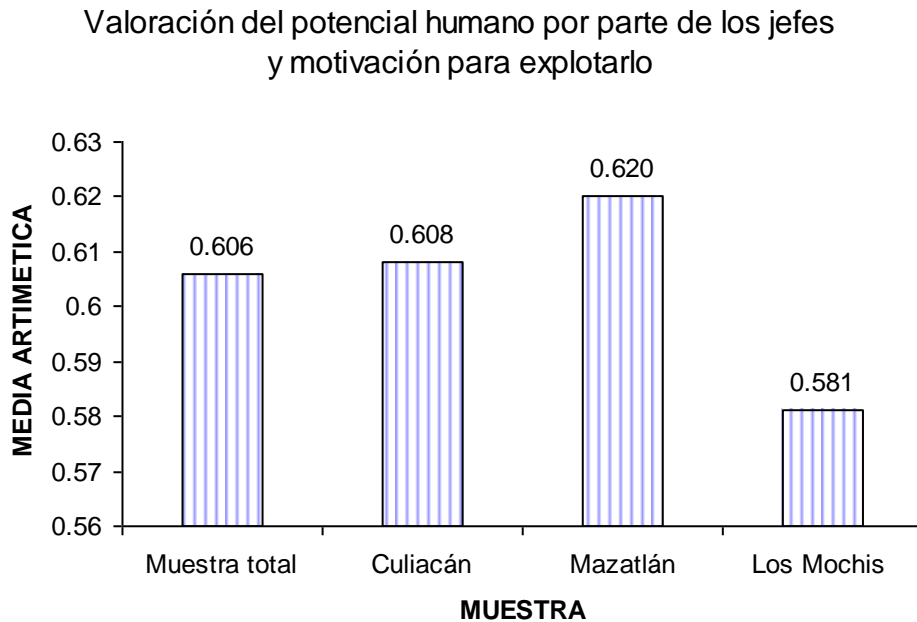


Figura 5.17. Valoración del potencial humano de los trabajadores por parte de sus jefes

Con el objetivo de valorar la percepción del empleado en relación con su potencial humano y el puesto que desempeña se utilizó el ítem “En ocasiones siento que tengo mayor capacidad como trabajador que lo que mi puesto de trabajo me exige”. La rotación y abandono laboral (viéndolas como conductas voluntarias del trabajador) se suscitan muchas veces porque no existe un ajuste entre las capacidades del trabajador y el puesto de trabajo, cuando el puesto “queda chico” al trabajador es más posible que abandone su puesto cuando se presente otra oportunidad, cuando el puesto “queda grande” si el trabajador se lo propone y la empresa lo apoya, se tiene como opción la capacitación. Las respuestas de los trabajadores del Gobierno del Estado se posicionaron en una media de 0.873 la cual

se aproxima a la expresión semántica “De acuerdo” por lo que se podría decir que existe un desajuste entre el potencial humano de los trabajadores (percibido por él mismo) y el puesto de trabajo que actualmente ocupan; es decir, según los trabajadores, ellos son más capaces de lo que el puesto que desempeñan les exige, por lo que su potencial humano podría estar subutilizado. Culiacán fue la ciudad con media más alta con 0.887 mientras que Los Mochis la que tuvo media más baja con 0.845 (Ver figura 5.18).

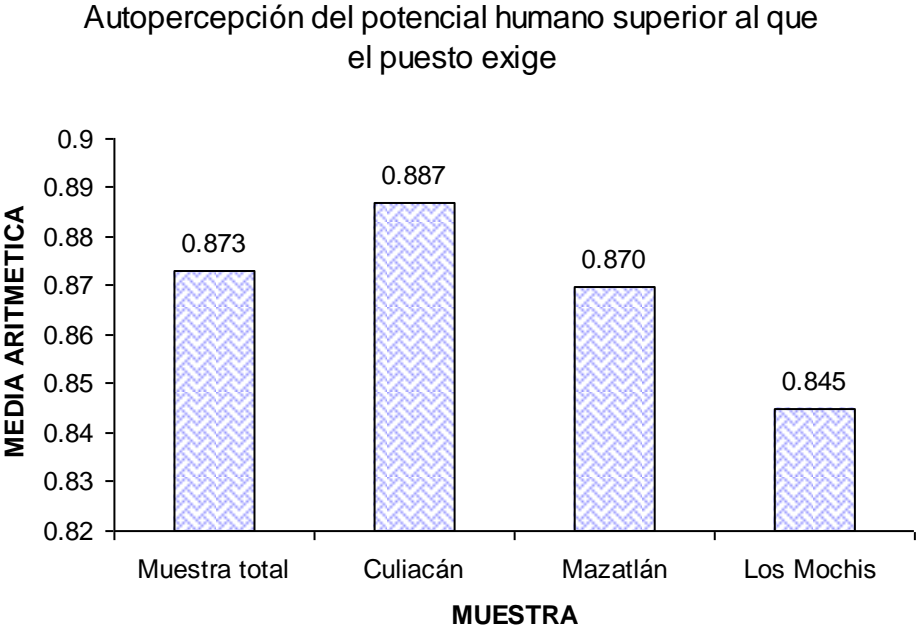


Figura 5.18. Auto percepción del potencial humano de parte de los trabajadores relacionado con el puesto que ocupan actualmente.

Otro ítem relacionado con el potencial humano se colocó con la intención de evaluar si el trabajador sentía que poseía un potencial humano pero que no era capaz de desarrollarlo porque le faltaba capacitación, el referido ítem dice “Siento que tengo un mayor potencial humano para desarrollar mi trabajo pero que me falta tomar cursos de capacitación para explotarlo”. Aquí vale la pena comentar que un 67.7% de los trabajadores de Gobierno del Estado dijeron haber recibido entre 0 y 3

cursos de capacitación en los últimos cinco años (Ver figura 4.6), lo cual es evidentemente muy bajo si se quiere tener personal capaz de dar un servicio de calidad y mucho menos si se desea que los trabajadores sean capaces desarrollar los cambios que se contemplan en una reforma administrativa integral como lo fue la de 1999. Las respuestas de los trabajadores se ubicaron en una media alta de 0.864, la cual expresa que está casi de acuerdo con el ítem ya comentado; Culiacán fue la entidad que tuvo media más alta con 0.878 y Los Mochis la que obtuvo más baja con 0.824 (Ver figura 5.19).

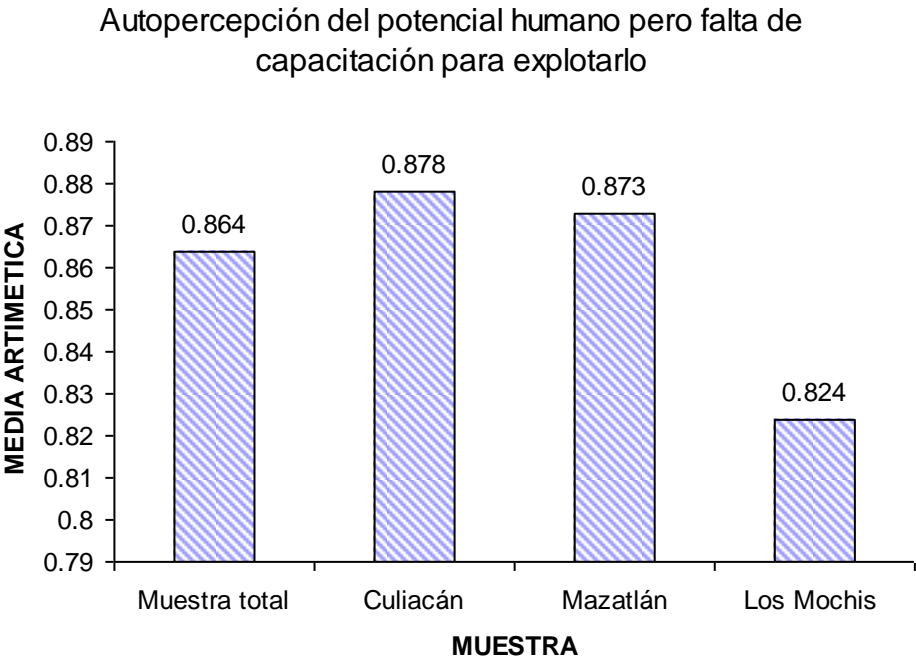


Figura 51.9. Auto percepción del potencial humano de parte de los trabajadores y su relación con la capacitación.

Y para finalizar el tópico del potencial humano, se colocó el ítem “Creo que en otra empresa se aprovecharía mejor mi potencial humano” con el propósito de observar si los trabajadores miraban al Gobierno del Estado como una organización no interesada en explotar el potencial de sus empleados y a la vez consideraban que

en otras empresas ese potencial sería más valorado. Las respuestas marcaron una media de 0.647 la cual se ubica entre “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “Poco de acuerdo”, lo que quiere decir que los empleados de gobierno se inclinan más a favor del ítem que en contra del mismo. Aquí se infiere que, si los trabajadores sienten que su potencial humano es apreciado de mejor manera en otras empresas que por su patrón actual, tal vez sientan tentación por cambiar de empleo. Culiacán fue la ciudad que tuvo media más alta con 0.660 y Mazatlán la de menor con 0.607 (Ver figura 5.20).

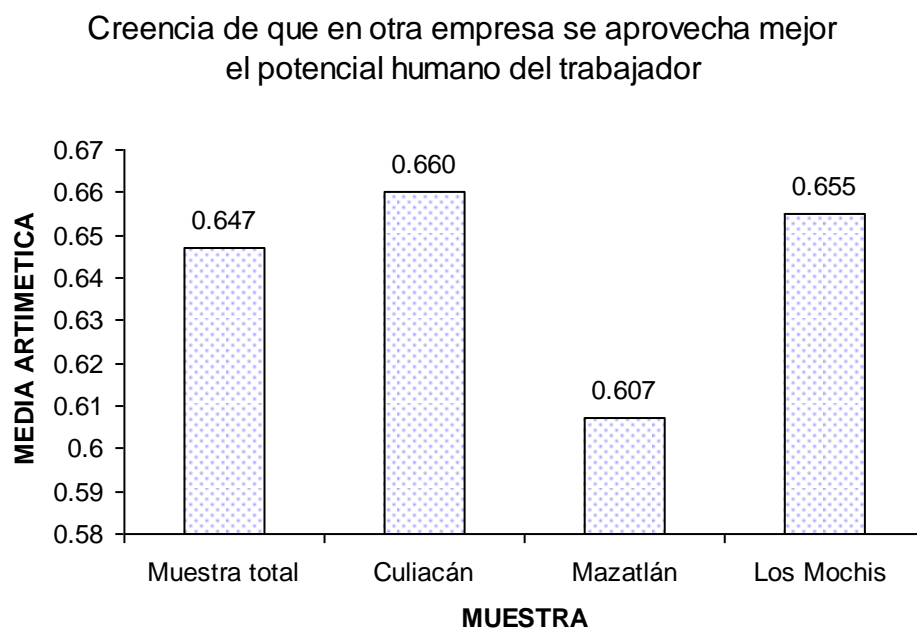
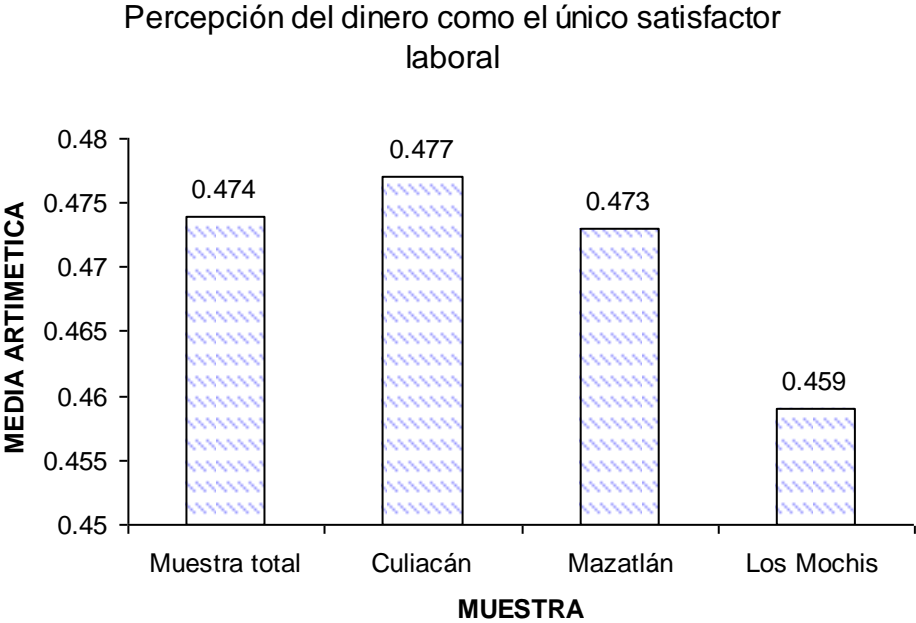


Figura 5.20. Percepción del trabajador del aprovechamiento de su potencial humano comparándolo entre la empresa actual y otras empresas.

Los siguientes cuatro ítems tienen relación con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional, dos variables que han sido ampliamente estudiadas y relacionadas con variables subsecuentes como el ausentismo y la rotación laboral.

Es sabido que el dinero es uno de los principales motivadores de los trabajadores, por dinero mucha gente labora, aunque no esté satisfecha con su trabajo. Para evaluar lo anterior se colocó el ítem “Algunas ocasiones he sentido que la única satisfacción que recibo de este trabajo es el sueldo que percibo”. Los trabajadores marcaron respuestas que se ubicaron en una media de 0.474 la cual se ubica muy cerca de “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, una situación neutral que en nada favorece a una plantilla laboral ya que cuando el dinero se convierte en el único motivador los trabajadores trabajan motivados en los días cercanos a los que la empresa paga y una vez que el dinero ha desaparecido de las manos del trabajador éste labora desmotivado. Culiacán es la entidad que obtuvo media más alta con 0.477 y Los Mochis la que tuvo media más baja con 0.459 (Ver figura 5.21).



Gráfica 5.21. Percepción del dinero como el único satisfactor laboral por parte de los trabajadores

Según Locke (1976), “la satisfacción laboral puede verse desde dos ópticas. Primero, ésta puede verse con un fin por si misma, de acuerdo con que la felicidad, después de todo es la meta de la vida; segundo, ella puede ser estudiada porque contribuye con otras actitudes y resultados”. Para evaluar lo anterior, se colocó el ítem “Mi trabajo realmente me satisface”. En la muestra total se observó una media de 0.853 la cual se aproxima a la expresión semántica “De acuerdo” por lo que se puede afirmar que los trabajadores del Gobierno del Estado de Sinaloa presentan una satisfacción laboral alta. Las entidades de Los Mochis y Culiacán se encuentran ligeramente por debajo de la media, mientras que Mazatlán en la ciudad donde los empleados gobierno estatal conservan la satisfacción laboral más alta (Ver figura 5.22).

De acuerdo con la media obtenida en la satisfacción laboral y sustentada en Locke (1969), se establece que la discrepancia entre lo que los trabajadores de gobierno desean y lo que perciben que han logrado conseguir, es corta.

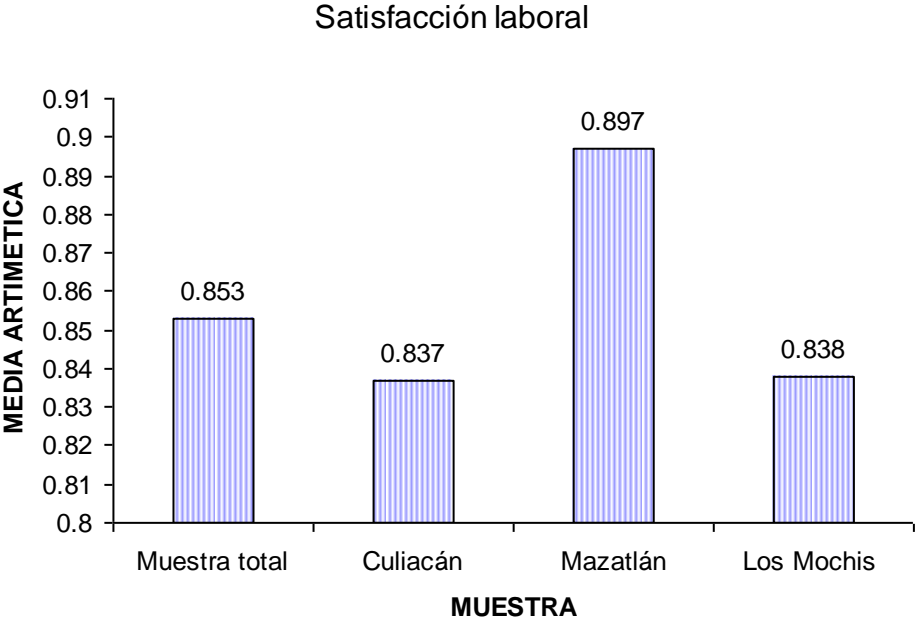


Figura 5.22. Nivel de satisfacción laboral de los trabajadores

Para observar a la satisfacción laboral como un fin o meta y compararla con la felicidad, se colocó el ítem “Estoy feliz con este trabajo”. Las respuestas emitidas por los trabajadores se manifestaron con una media de 0.858, la cual está muy cerca de la interpretación semántica “De acuerdo”, por lo que se asume que los empleados de gobierno se sienten felices en su trabajo. La ciudad donde los trabajadores son más felices con su empleo fue Mazatlán con una media de 0.897 mientras que donde los empleados son menos felices con su trabajo fue Culiacán con 0.837 (Ver figura 5.23).

Si la felicidad es un estado mental y situacional para los trabajadores, cuando se diga que los empleados de una ciudad o de una empresa son más felices que otros de otra ciudad o de otra empresa, no se debe olvidar lo que sostiene el autor mexicano Arciniega (2001), quien dice que algunas facetas de la satisfacción laboral han perdido vigencia en el contexto actual de la globalización y de las frecuentes reestructuraciones organizacionales, ya que en la práctica es observable cómo miles de trabajadores acuden a trabajar puntualmente a diario y mantienen niveles de desempeño aceptables, contradiciendo esto a la teoría. Además, el mismo autor sobresalta la importancia moderna del constructo compromiso organizacional como una respuesta afectiva al fenómeno ya que ante el creciente desempleo y las escasas alternativas que tienen muchos empleados de encontrar otro trabajo, estos mantienen un apego con su organización y un nivel de desempeño aceptable con la finalidad de seguir laborando en ella.

Además, de acuerdo con García y Dolan (1997), quienes dicen que los trabajadores suelen cambiar de referentes para ajustar sus niveles de disonancia cognitiva, se puede decir que si los empleados de gobierno valoran su empleo actual comparándolo con otros vecinos o amigos suyos que laboran en empresas que brindan prestaciones inferiores y condiciones de trabajo más adversas que los suyos, seguramente apreciarán lo que tienen y se sentirán felices. Si se compararan

tomando como referencia a vecinos o amigos con mejores trabajos que el de ellos, seguramente se sentirían menos felices.

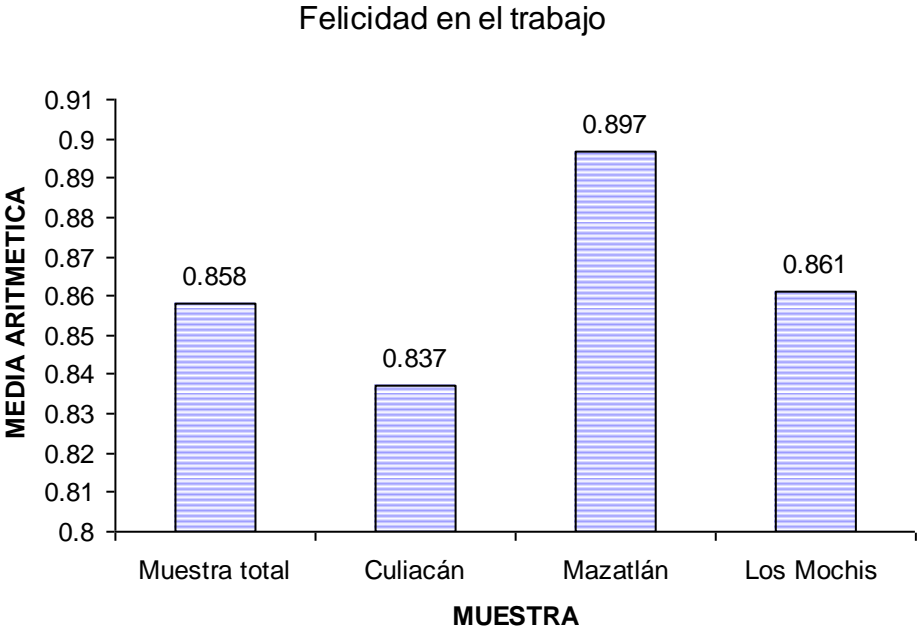


Figura 5.23. Nivel de felicidad de los trabajadores

Para evaluar el compromiso organizacional de los trabajadores se planteó el ítem “Yo estaría feliz de emplear el resto de mi carrera en el Gobierno del Estado”. La media de la muestra se manifestó con 0.858, la cual se aproxima a la representación semántica “De acuerdo”, por lo que se puede decir que los trabajadores de Gobierno tienen un compromiso de continuidad alto. La ciudad con menor compromiso de continuidad fue Culiacán con 0.840 y la más alta la tiene Mazatlán con 0.887 (Ver figura 5.24).

Compromiso de continuidad laboral

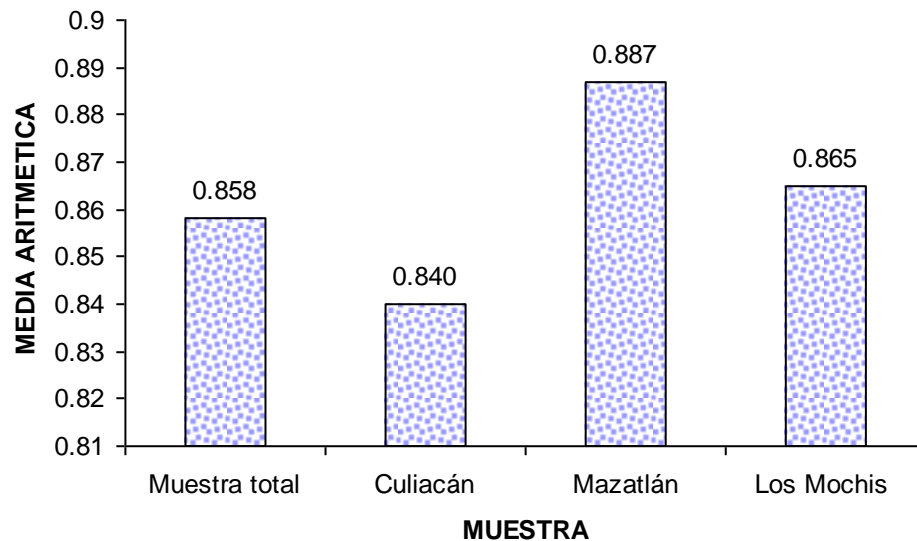


Figura 5.24. Compromiso de continuar laborando en el gobierno por parte de sus trabajadores.

Si se analizan las últimas tres gráficas (satisfacción laboral, felicidad en el trabajo y compromiso de continuidad), se observa una consistencia entre la ciudad con menor puntaje (Culiacán) y la ciudad con mayor puntaje en los tres constructos (Mazatlán). Con lo cual este estudio es coincidente con los trabajos realizados por Locke (1969,1976) quien encontró evidencias de que la satisfacción laboral es vista como un fin y la compara con la felicidad y con Arciniega (2001) quien plantea que al compromiso organizacional como una respuesta afectiva a permanecer en la empresa.

Según Locke (1976), la satisfacción laboral por sí misma, o en combinación con las condiciones (tanto del individuo como del trabajo) tiene una variedad de consecuencias para el individuo. Ésta puede afectar sus actitudes ante la vida, su familia y ante sí mismo. Ella también está relacionada con la salud mental del trabajador y juega un rol causal en el ausentismo y la terminación laboral. Dentro de

las conductas obvias esperadas del trabajador, relacionadas con la satisfacción o insatisfacción laboral, se esperan acciones como ausentismo, la terminación y la tardanza laboral.

Como ya se vio en párrafos anteriores, los trabajadores de gobierno tienen alta la satisfacción laboral, la felicidad laboral y el compromiso organizacional. Con la intención de observar si a pesar de lo anterior, los trabajadores desean abandonar la empresa se colocaron los dos siguientes ítems. El primero de ellos dice “Siento que tengo muy pocas opciones para decidir dejar mi trabajo actual” y en las respuestas se obtuvo una media de 0.662 la cual se ubica semánticamente entre “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “Poco de acuerdo”, lo que quiere decir que los trabajadores están más de acuerdo que en desacuerdo con la oración. Aquí se podría inferir que los trabajadores están satisfechos, felices y comprometidos con su trabajo por las escasas opciones que tienen para abandonar su empleo actual, es decir, experimentan los anteriores conceptos porque en caso de estar desempleados estarían en una situación peor, por lo que se sienten felices de su situación actual cuando perciben que podrían estar en situaciones más desventajosas. Culiacán fue la entidad donde los trabajadores observan menos opciones para cambiar de empleo con una media de 0.690 y Los Mochis la ciudad donde se observan más opciones con 0.591 (Ver figura 5.25).

Falta de opciones para abandonar el trabajo actual

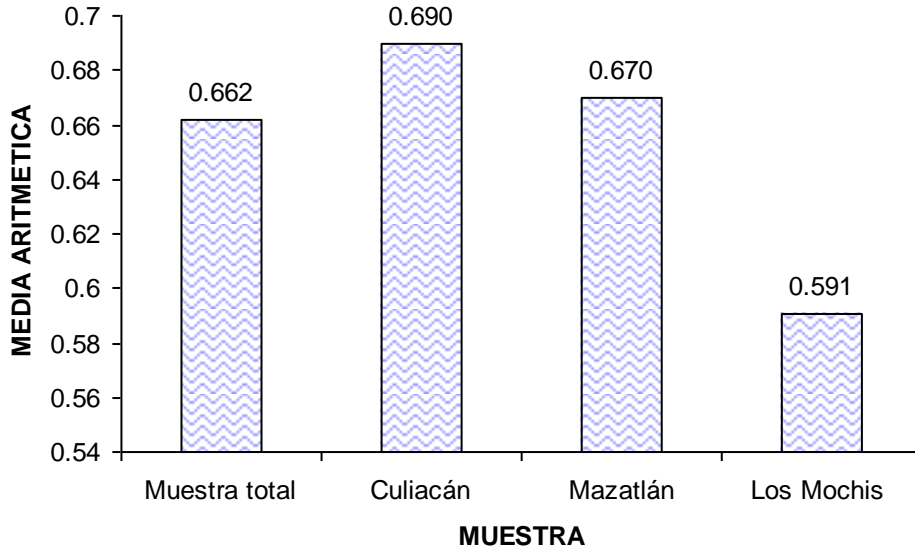


Figura 5.25. Opinión de los trabajadores sobre la falta de opciones para abandonar su empleo actual.

El segundo ítem que tiene relación con el abandono laboral dice “Si tuviera una oportunidad real de un buen empleo, ahora mismo abandonaría mi trabajo actual”. Las respuestas de los trabajadores se posicionaron en una media de 0.619, sobresaliendo la ciudad de Los Mochis con la media máxima de 0.713 y Mazatlán con la media mínima de 0.553 (Ver figura 5.26). La media de 0.619 se ubica semánticamente entre “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “Poco de acuerdo”, es decir, los empleados están más de acuerdo que en desacuerdo con la oración. Esta situación reafirma lo sostenido por Arciniega (2001); quien dice que “los trabajadores permanecerán en la empresa ante la falta de oportunidades en el mercado laboral para cambiar a otro empleo”.

Entonces, se infiere que, aunque los trabajadores de gobierno están satisfechos, felices y comprometidos con su trabajo; pero a pesar de ello desean moderadamente abandonar su empleo actual, ello se debe a que en el mercado

laboral existen pocas opciones que ofrezcan empleos superiores al que actualmente desempeñan. Lo anterior es una amenaza para cualquier organización porque si el mercado laboral oferta mejores oportunidades de empleo, los trabajadores no dudarían mucho en abandonar su puesto.

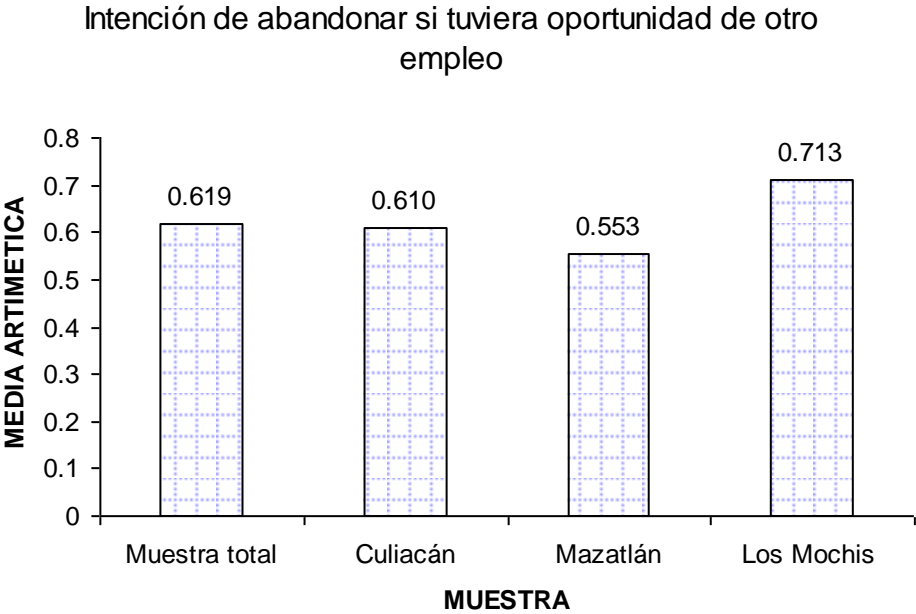


Figura 5.26. Intención de abandonar ante una oportunidad real de otro trabajo por parte de los empleados.

Los anteriores 26 ítems fueron presentados dentro de un esquema de respuestas en forma de cuadrícula en el instrumento investigativo (Ver anexo 1). Los dos siguientes ítems se colocaron solicitando al encuestado marcar con una cruz la opción que más se acercase a tu comportamiento.

El primer ítem de esta sección dice “Los cambios anunciados por mis jefes en los últimos años considero que:” y se ofrecieron la siguientes respuestas. Al lado derecho se observan las puntuaciones utilizadas para su tabulación.

- Se han llevado a cabo en su totalidad (1)

- Se han llevado a cabo medianamente (0.75)
- Casi no se han aplicado (0.25)
- No se han aplicado nada (0)

Las respuestas a este ítem se ubicaron en una media de 0.651 la cual se ubica un poco más debajo de la expresión semántica “Se han llevado a cabo medianamente”. Esta respuesta está encaminada a valorar el seguimiento de los cambios anunciados por la reforma, por lo que se puede decir que ella se ha aplicado un poco menos que medianamente según la percepción de los trabajadores de acuerdo con los cambios que sus jefes han anunciado en los últimos años y los que realmente los empleados sienten que se han ejecutado. La ciudad con media más alta fue Culiacán con 0.672 y la entidad con media más baja fue Los Mochis con 0.611 (Ver figura 5.27).

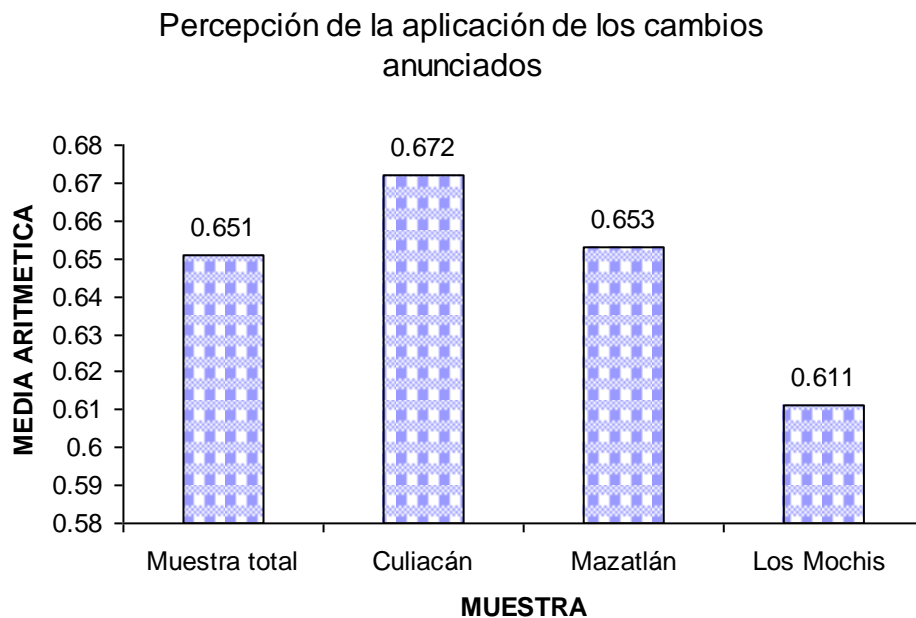


Figura 5.27. Percepción de la aplicación de los cambios anunciados por los jefes en los últimos años según los trabajadores.

El segundo ítem de esta sección y último del instrumento investigativo dice: “Cuando en mi trabajo quieren cambiar algo y el cambio no me convence mi comportamiento es:” Al lado derecho se observan las puntuaciones utilizadas para su tabulación.

- Colaborar (1)
- Medio colaborar (0.75)
- Ser indiferente (0.5)
- Oponerme saboteándolo (0)

Con este último ítem se pretendía valorar la conducta de los trabajadores de gobierno cuando se les imponía el cambio y éste nos les convencía. Las respuestas de los trabajadores encuestados se ubicaron en una media de 0.902, la cual está muy cerca de la interpretación semántica “Colaborar”, definitivamente una conducta ejemplar de los trabajadores y que colaboran con el cambio a pesar de que este no les convence. La ciudad con media más alta fue Los Mochis con 0.915 y la entidad con media más baja Culiacán con 0.892 (Ver figura 5.28).

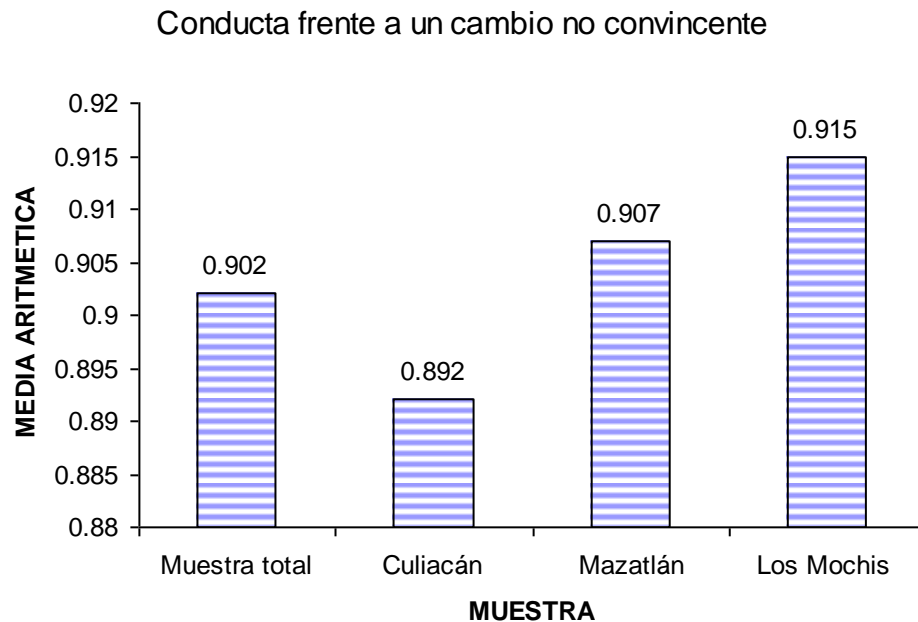


Figura 5.28. Conducta de los trabajadores frente a un cambio no convincente

5.1.1. Evaluación de la hipótesis

En el protocolo que se realizó como anteproyecto de investigación de esta tesis se contempló la siguiente hipótesis:

Si el personal del Gobierno del Estado de Sinaloa participó lo suficiente en el diseño e implementación de la reforma administrativa, se logrará que se presenten niveles altos de auto percepción de los recursos humanos, de satisfacción laboral y de compromiso organizacional.

Con la finalidad de estar en posibilidades de obtener resultados con un mayor grado de objetividad y de afirmar o descartar si existió o no correlación entre la participación de los trabajadores y los niveles de auto percepción, de satisfacción laboral y de compromiso organizacional se decidió separar en dos partes la hipótesis anterior.

Referente a la primera parte de la hipótesis, “si el personal de Gobierno del Estado de Sinaloa participó lo suficiente en el diseño e implementación de la reforma administrativa”, en los resultados de la investigación se localizan cuatro ítems orientados a probarla (Ver desde figura 5.3 hasta 5.6). De acuerdo con los datos encontrados en las anteriores gráficas, los trabajadores sienten moderadamente que participaron analizando funciones de su departamento y que propusieron mejoras a los procesos de su trabajo (Ver figura 5.3), pero no sienten que los cambios que ellos propusieron se hayan llevado a la práctica y que por lo tanto contengan ideas de ellos (Ver figura 5.4), además no recuerdan haber asistido a reuniones de trabajo donde se le informara sobre su participación en dichos cambios (Ver figura 5.5), y por último tampoco sienten que se les haya tomado en cuenta cuando en la práctica se haya ejecutado el cambio (Ver figura 5.6).

Sustentados en que tres de los cuatro ítems tuvieron medias cuya interpretación se localiza muy de cerca de la expresión “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, se puede decir que los trabajadores no participaron lo suficiente en el diseño e implementación de la reforma administrativa de 1999, por lo tanto, la primera parte de la hipótesis es rechazada.

La segunda parte de la hipótesis indica consecuencia de la primera parte, es decir, que derivado del involucramiento de los trabajadores en la reforma administrativa ellos presentarían niveles altos de auto percepción, de compromiso organizacional y de satisfacción laboral.

Para medir la autopercepción de los trabajadores del Gobierno del Estado de Sinaloa se colocaron cinco ítems en el instrumento de investigación, los cuales estaban relacionados con el potencial humano (Ver figuras 5.16 a la 5.20). A continuación, se relacionan los ítems y el puntaje que obtuvieron en la media:

“Considero que soy una persona con un potencial humano igual o superior al de mis compañeros de trabajo” con el cual se valoraría la manera en que el potencial humano de trabajador era percibido por él mismo. Las respuestas arrojaron una media de 0.895 la cual se aproxima a la interpretación semántica “De acuerdo”, por lo cual podemos decir que los trabajadores del Gobierno del Estado de Sinaloa son conscientes de su potencial humano.

“En mi trabajo mis jefes valoran el potencial que tengo como ser humano y eso me motiva a explotarlo”. Las respuestas otorgadas al anterior ítem se ubicaron en una media de 0.606 la cual se localiza entre las expresiones “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “Poco de acuerdo”, esto quiere decir que los trabajadores no están muy convencidos de que su potencial sea reconocido por sus jefes y por ello no se sienten motivados a explotarlo.

“En ocasiones siento que tengo mayor capacidad como trabajador que lo que mi puesto de trabajo me exige”. Las respuestas de los trabajadores se posicionaron en una media de 0.873 la cual se aproxima a la expresión semántica “De acuerdo” por lo que se podría decir que existe un desajuste entre el potencial humano de los trabajadores (percibido por él mismo) y el puesto de trabajo que actualmente ocupan.

“Siento que tengo un mayor potencial humano para desarrollar mi trabajo pero que me falta tomar cursos de capacitación para explotarlo”. Las respuestas de los trabajadores se ubicaron en una media alta de 0.864, la cual expresa que está casi de acuerdo con el ítem ya comentado.

Y para finalizar el tópico del potencial humano, se colocó el ítem “Creo que en otra empresa se aprovecharía mejor mi potencial humano”. Las respuestas marcaron una media de 0.647 la cual se ubica entre “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “Poco de acuerdo”, lo que quiere decir que los empleados de gobierno se inclinan más a favor del ítem que en contra del mismo.

Sustentados en las respuestas que dieron a los cinco ítems anteriores se puede afirmar que los trabajadores del Gobierno del Estado de Sinaloa tienen una auto percepción alta, pero a la vez, consideran que el potencial que ellos tienen es poco apreciado por sus jefes actuales y que realmente hay pocas posibilidades de que sea reconocido por otras empresas.

En la tabla 5.1 se observan las correlaciones entre la variable cambio y la variable auto percepción las cuales son muy bajas. Por lo anterior se infiere que la relación existente entre ambas variables es muy baja.

Tabla 5.1. Correlaciones entre los ítems de la variable antecedente (cambio) y la auto percepción de los recursos humanos como variable consecuente.

| Variable cambio (antecedente) | Variable auto percepción (consecuente) | | | | |
|-----------------------------------|--|---------|---------|---------|---------|
| | ítem 1 | ítem 2 | ítem 3 | ítem 4 | ítem 5 |
| Participación proponiendo mejoras | 0.196 | 0.257□ | 0.134□ | 0.007□□ | 0.121 |
| Sentido de pertenencia | 0.156□ | 0.138□ | 0.234□□ | 0.123□ | 0.208□□ |
| Información sobre participación | 0.356 | 0.050□□ | 0.145 | 0.152 | 0.112□ |
| Sentido de participación | 0.296 | 0.246□ | 0.232□ | 0.024□ | 0.223 |

Ahora se abordará la variable satisfacción laboral. Para evaluar este rubro se colocaron 3 ítems (Ver figuras 5.21-5.23) los cuales se abordan a continuación de uno por uno.

“Algunas ocasiones he sentido que la única satisfacción que recibo de este trabajo es el sueldo que percibo”. Los trabajadores marcaron respuestas que se ubicaron en una media de 0.474 la cual se ubica muy cerca de “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

“Mi trabajo realmente me satisface”. En la muestra total se observó una media de 0.853 la cual se aproxima a la expresión semántica “De acuerdo” por lo que se puede afirmar que los trabajadores del Gobierno del Estado de Sinaloa presentan una satisfacción laboral alta.

“Estoy feliz con este trabajo”. Las respuestas emitidas por los trabajadores se manifestaron con una media de 0.858, la cual está muy cerca de la interpretación semántica “De acuerdo”, por lo que se asume que los empleados de gobierno se sienten felices en su trabajo.

Analizando lo anterior, si se observan las medias de las respuestas de los ítems señalados se aprecia que los trabajadores marcaron moderadamente bajo al dinero como el único satisfactor recibido derivado del trabajo (Ver figura 5.21), manifestaron en forma alta estar satisfechos con su trabajo (Ver figura 5.22), de igual manera dijeron estar felices con su trabajo (Ver figura 5.23).

Además, al obtener las correlaciones entre los ítems de la variable antecedente (el cambio) y los ítems de la variable consecuente (satisfacción laboral) se observa que las correlaciones estadísticamente significativas son muy bajas (Ver tabla 5.2), por lo que se confirma que en el estudio hay poca relación entre la forma en que vivieron el cambio los trabajadores y la satisfacción laboral.

Tabla 5.2. Correlaciones entre los ítems de la variable antecedente (cambio) y la satisfacción laboral como variable consecuente

| Variable cambio (antecedente) | Variable satisfacción laboral (consecuente) | | |
|--------------------------------------|--|-------------------------|----------------------------|
| | Dinero como único satisfactor | Satisfacción laboral | Felicidad en el trabajo |
| Participación proponiendo mejoras | 0.154 | 0.217□□ | 0.131□ |
| Sentido de pertenencia | 0.127□□ | 0.117□□ | 0.207□□ |
| Información sobre participación | 0.005 | 0.150□□ | 0.159□□ |
| Sentido de participación | 0.201 | 0.224□□ | 0.208□□ |

Por lo que concierne a la variable compromiso organizacional se colocaron dos ítems para medirla (Ver figuras 5.24 y 5.26) los cuales se abordan a continuación de uno por uno:

“Yo estaría feliz de emplear el resto de mi carrera en el Gobierno del Estado”. La media de la muestra se manifestó con 0.858, la cual se aproxima a la representación semántica “De acuerdo”, por lo que se puede decir que los trabajadores de Gobierno tienen un compromiso de continuidad alto.

“Si tuviera una oportunidad real de un buen empleo, ahora mismo abandonararía mi trabajo actual”. Las respuestas de los trabajadores se posicionaron en una media de 0.619 la cual se ubica semánticamente entre “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “Poco de acuerdo”, es decir, los empleados están más de acuerdo que en desacuerdo con la oración.

Sustentados en las respuestas de los dos ítems relacionados con el compromiso organizacional se puede afirmar que éste es alto por parte de los trabajadores del Gobierno del Estado de Sinaloa ya que hay coherencia entre el deseo de permanecer y el deseo de irse ante una nueva oportunidad laboral. Además, al observar las correlaciones entre los ítems (Ver tabla 5.3) que evalúan las variables se aprecia que los coeficientes son bajos por lo que podemos afirmar que hay poca relación entre la variable cambio y la variable compromiso organizacional.

Tabla 5.3. Correlaciones entre los ítems de la variable antecedente (cambio) y el compromiso organizacional como variable consecuente

| Variable cambio (antecedente) | Variable compromiso organizacional (consecuente) | |
|-----------------------------------|--|---------|
| | ítem 1 | ítem 2 |
| Participación proponiendo mejoras | 0.234 | 0.254□ |
| Sentido de pertenencia | 0.158□ | 0.098□ |
| Información sobre participación | 0.230 | 0.230□□ |
| Sentido de participación | 0.316 | 0.216□ |

Retomando el enunciado de la segunda parte de hipótesis la cual dice:
“Ello influyó para que se presentaran niveles bajos de auto percepción de los recursos humanos, de satisfacción laboral y de compromiso organizacional”

De la anterior parte, y sustentados en los resultados obtenidos, se puede afirmar que los niveles de auto percepción, de satisfacción laboral y de compromiso organizacional en el Gobierno del Estado de Sinaloa son altos y que, además, existe una relación muy baja entre las mencionadas variables consecuentes y la variable cambio, por lo que la segunda parte de la hipótesis es aceptada.

CONCLUSIONES

El realizar esta tesis de maestría fue una experiencia sobresaliente para el autor de la misma. Tomar al Gobierno del Estado de Sinaloa como objeto de estudio fue un reto. Como titular de la Dirección de Recursos Humanos de la citada organización pública, me resultó difícil quitarme esa máscara para colocarme la de un académico investigador y observar la problemática de manera objetiva.

Creo, hasta donde tengo conocimiento, que esta investigación es novedosa, además pienso que fue realizada con todo el rigor profesional que una tesis exige. El esfuerzo realizado por los encuestadores para visitar las oficinas de las tres ciudades principales del estado de Sinaloa y encuestar cara a cara a 750 trabajadores de gobierno, el tabular la información del instrumento investigativo, así como el presentar los resultados del caso empírico, estoy seguro que brindó bastante aprendizaje para quienes participamos en este trabajo de investigación.

Sustentadas en los resultados emanados la presente investigación, en esta tesis se emite las siguientes conclusiones:

- a. La Reforma Administrativa implementada en 1999 por el Gobierno del Estado de Sinaloa no tuvo una adecuada difusión entre los trabajadores del mismo. Por lo que se presume que fue diseñada e implementada de manera muy expedita.

- b. No se encontraron evidencias que demostraran que formalmente hubo un seguimiento de los cambios implementados en la citada reforma.
- c. Los trabajadores del Gobierno del Estado tienen una autoestima alta ya que piensan que el potencial humano que poseen es alto y que son capaces de explotarlo.
- d. Los trabajadores del Gobierno del Estado están satisfechos con su trabajo y son felices en el mismo
- e. En el Gobierno del Estado los empleados tienen un compromiso organizacional alto.
- f. La capacitación es una herramienta apreciada por los trabajadores cuando se le involucra en procesos de cambio. Sin embargo, los niveles de capacitación ofertados por el Gobierno del Estado son muy bajos.

Las anteriores conclusiones se sustentan en lo observado en el caso empírico y los conceptos emanados del marco teórico. Como es común en el campo científico estos resultados podrán diferir con otras investigaciones y podrán ser criticados por otros investigadores. No es de nuestro interés ser totalitarios en el conocimiento, sabemos que es necesario experimentar constantemente para observar si el conocimiento sigue siendo vigente o si ha cambiado, especialmente en las ciencias sociales.

RECOMENDACIONES

Aunque en el presente estudio no se encontraron evidencias de que la poca participación de los trabajadores en un proceso de cambio haya influido para que existiesen niveles bajos de auto percepción, satisfacción laboral y compromiso organizacional; es muy posible que las referidas variables hayan sido marcadas altas

por los trabajadores debido al entorno laboral y a las oportunidades disponibles en el mercado de trabajo. Por lo que no hay que dar por hecho que la poca participación de los trabajadores en un proceso de cambio es una cuestión de poca importancia.

El autor de esta investigación recomienda, no como un modelo sino como una sugerencia de un profesional de los recursos humanos, al Gobernador actual del Estado de Sinaloa y a su grupo de asesores encargados de gestionar los cambios en la referida organización pública, que se institucionalice dentro de la Dirección de Recursos Humanos el puesto de Gestor de Cambios de Conducta, el cual deberá ser una persona con un perfil afín y muy profesional. El ejecutivo que ostente el referido cargo deberá estar involucrado en las Reformas Administrativas propuestas en el Plan Estatal de Desarrollo 2005-2010, como el e-gobierno, por ejemplo. Además, con este puesto se busca incluir al recurso humano como participe de los cambios que se pudiesen suscitar, es decir, involucrarlo desde que los cambios se gestan hasta que estos se implementan. Algunos ejecutivos de gobierno que lean estos renglones podrían pensar, y con justa razón, que la cultura de los trabajadores de gobierno, en especial de los sindicalizados, perjudicaría en vez de ayudar si se les conmina a participar en los procesos de cambio. Pero, lo que se sugiere es que se les dé más participación supervisados por líderes de los proyectos, que sientan que se les toma más en cuenta, que el cambio tiene algo de ellos, aunque al final sean los que dirigen los proyectos quienes tomarán las decisiones finales. Hace falta comunicar más los cambios y evaluar su funcionalidad. Bien haría el gobierno del estado en contratar a Gestores del Cambio cuando estos se susciten y mediante auditorías de proyectos determinar si se va en la dirección correcta y así poder tomar decisiones con oportunidad.

También, se tuvo la oportunidad de observar la distancia existente entre los niveles de tecnología disponibles en las oficinas de Gobierno del Estado de Sinaloa de las tres ciudades objeto de estudio; las oficinas de Culiacán se ubican en la primera posición con tecnología de punta, mientras que Mazatlán y Los Mochis están

desfasados en el referido rubro. Por ello, se sugiere uniformar tecnológicamente a las oficinas de gobierno de todo el estado permitiría una mejor calidad en el servicio a los usuarios y un mejor nivel de vida para los trabajadores, aprovechando que éstos mostraron una apertura hacia el uso de la tecnología y además la reconocieron como un gran apoyo en el desarrollo de sus funciones.

El sector gobierno, el mexicano y el sinaloense, paulatinamente está abriéndose a las evaluaciones internas. Son pocos los mandatarios, sean de niveles altos o medios, los que se atreven a contratar un despacho de consultoría para que les emita un diagnóstico serio, crítico y transparente sobre la realidad del funcionamiento de su secretaría, dirección o departamento. Aunque hay más apertura que en el pasado, se sugiere que hace falta inyectar más esfuerzos para generar espacios de mayor participación en los procesos de cambio de parte de los trabajadores del Gobierno del Estado de Sinaloa.

Es imperante y aconsejable para quienes gestionan actualmente al Gobierno del Estado de Sinaloa, realizar una investigación que permita conocer el grado de dominio que tiene los trabajadores de los principales paquetes informáticos, así como los *softwares* y los *hardware* que se pretendan implementar para operar lo que se ha denominado e-gobierno, con ello se tendría conocimiento del capital intelectual que tienen y del que adolecen en la tecnología.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Plan Estatal de Desarrollo: se refiere a las herramientas de gestión gubernamental para cada uno de los periodos (1999-2004) y (2005-2010), correspondiendo al primero el diseño e implementación de la reforma administrativa y al segundo, su continuidad.

e-gobierno: es la definición y aplicación de las tecnologías de la información a los procesos del sector público, con la finalidad de incrementar la eficiencia, transparencia y facilitar la participación de la ciudadanía.

Administración Pública: Conjunto de organismos y personas dedicadas a administrar o gobernar los asuntos de un estado. A la administración pública le compete todo aquello que implique el orden público.

Recursos Humanos: referente a las personas que conforman y se desempeñan dentro de las estructuras de las empresas, sean estas públicas o privadas, y se caracterizan por desarrollar diversas tareas acordes a su nivel de preparación y representan el activo de mayor valía por la ejecución de todas las tareas que les son conferidas.

Reforma Administrativa: Diseño e implementación de procesos de mejora correspondientes a la administración.

ABREVIATURAS

PED.- Plan Estatal de Desarrollo

OCP.- Organizational Culture Profile

DPV.- Dirección Por Valores

SPSS©.- Statistical Program for Social Sciences

LFT.- Ley Federal del Trabajo

BIBLIOGRAFÍA

- Aaron A., Aaron E. N., 2001, Estadística para Psicología, Pearson Education, Primera Edición en Español, Argentina
- Allen Natalie J., Meyer John P., 1990, The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, Journal of Occupational Psychology, Num. 63, pp. 1-18
- Argyris C., 1964, Integrating the Individual and the Organization, Wiley, New York
- Björn Bjerke, 1999, Business Leadership and Culture: National Management Styles in the Global Economy, Edward Elgar Publishing Limited, Great Britain.
- Chiavenato Idalberto, 2000, Administración de Recursos Humanos, 5ª. Ed., McGraw-Hill Interamericana S.A., Colombia
- García Salvador, Dolan Shimon, 1997, La Dirección Por Valores, McGrawHill/Interamericana de España, Madrid, España
- Goleman Daniel, Boyatzis Richard, Mckee Annie, 2002, El Líder Resonante Crea Más, Plaza & Janés Editores, S. A., España
- Hammer Michael, Champy James, 1994, Reingeniería, Grupo Editorial Norma, Quinta reimpresión de la edición en español, Colombia
- Harrison J. Kline, Hubbard Russell, 1998, Antecedents to Organizational Commitment Among Mexican Employees of a U.S. Firm in México, Journal of Social Psychology, Vol. 138, Issue 5, pp. 609-624

Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., 1959, *The Motivation to Work*, Wiley, New York

Herzberg F., 1968, *Work and the Nature of Man*, Granada, London.

Hinrichs J. R., 1969, Correlates of Employee Evaluations of Pay Increases, *Journal of Applied Psychology*, 53, pp. 481-489

Katz D., Kahn R. L., 1978, *The Social Psychology of Organizations*, New York: Wiley.

Lafarga Juan, Gómez del Campo José, 1986, *Desarrollo del Potencial Humano*, Trillas, México

La Reforma Administrativa del Gobierno del Estado de Sinaloa, Marzo del 2000, Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, Culiacán, México

Locke E. A., 1969, What is Job Satisfaction?, *organizational Behavior and Human Performance*, 4, pp. 309-336

- 1970, Job Satisfaction and Job Performance: A Theoretical Analysis, *Organizational Behavior and Human Performance*, 5, pp. 484-500

- 1976, The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. pp. 1297-1345. Chicago: Rand McNally.

Metzenbaum Shelley (2010), en *Revista de Administración Pública*, enero-abril, 2010, Volumen XLV, No. 1, Instituto Nacional de Administración Pública, A.C. México. (Disponible en

http://www.inap.mx/portal/images/REVISTA_A_P/rap121.pdf. Consultada en Junio de 2010)

Meyer John P., Allen Natalie J., 1991, A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1,1, pp. 61-89

Meyer John P., D. Ramona Bobocel, Allen Natalie J., 1991, Development of Organizational Commitment During the First Year of Employment: A Longitudinal Study of Pre- and Post-Entry Influences, *Journal of Management*, Vol. 17, 4, pp. 717-733

Mowday R.T., Porter L.W., Steers R.M., 1982, *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, New York, Academic Press

O'Reilly C.A., 1989, *Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations*, *California Management Review*, 31, pp. 9-25

O'Reilly C. A., Chatman J.A., Caldwell D.F., 1991, People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Studies*, 34, pp. 487-516

Osborne David, Plastrik Meter, 1998, *La Reducción de la Burocracia*, Ediciones Paidós Ibérica S.A., Barcelona, España

Plan Estatal de Desarrollo 1999-2004, Junio de 1999, Gobierno del Estado de Sinaloa. Culiacán, Sinaloa, México

Plan Estatal de Desarrollo, 2005-2010. 2005. Edición Gobierno del Estado de Sinaloa. Culiacán, Sinaloa, México.

Rokeach M., 1973, The Nature of Human Values, New York: The Free Press, USA

Schein Edgar H., 1982, Psicología de la Organización, Prentice-Hall Hispanoamericana, México

- 1985, Organizational Culture and Leadership, San Francisco, CA: Jossey-Bass, USA
- 2002, La Ansiedad, Clave en el Aprendizaje Organizativo (entrevista), Harvard Deusto Business Review, No. 111, Ediciones Deusto, pp. 14-24, España

Valdés Luigi, 2001, Conocimiento es Futuro, 14^a Ed., Edición del autor, México

Williams L.J., Hazer J.T., 1986, Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Re-analysis Using Latent Variable Structural Equation Methods, Journal of Applied Psychology, 72, 1, pp. 219-231

Páginas electrónicas

www.inap.mx/portal/images/REVISTA_A_P/rap121.pdf

www.sinaloa.gob.mx

ANEXOS

Anexo 1. Instrumento investigativo diseñado y aplicado a la muestra seleccionada para el estudio

Gobierno del Estado de Sinaloa

La presente encuesta tiene como propósito central evaluar la percepción de los trabajadores del Gobierno del Estado sobre los cambios suscitados en el mismo a partir de 1999.

Para realizar la presente investigación es fundamental el apoyo de personas como usted, es por ello que apreciamos significativamente los minutos que sean empleados para contestar este documento.

Le solicitamos ser lo más sincero posible y emitir sus respuestas sin presión alguna. El anonimato de las personas que participen en esta encuesta queda totalmente garantizado. La identidad de los trabajadores participantes será considerada confidencial y no será publicada por ninguna circunstancia.

De antemano, gracias por colaborar

INSTRUCCIONES: Los enunciados siguientes tienen relación con SU TRABAJO ACTUAL, leálos cuidadosamente y coloque una cruz en el cuadro considerando qué tan de acuerdo está usted con la oración, según su elección personal. Recuerde: MARQUE sólo en un cuadro por cada enunciado.

| Enunciado | Percepción | | | | |
|---|----------------|------------------------|--------------------------------------|---------------------------|-------------------|
| | (1) De acuerdo | (0.75) Poco de acuerdo | (0.5) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | (0.25) Poco en desacuerdo | (0) En desacuerdo |
| Recuerdo haber escuchado que en 1999 se instrumentó una reforma administrativa en el Gobierno del Estado de Sinaloa | | | | | |
| Conozco la Reforma Administrativa de 1999 | | | | | |
| En los últimos 7 años he participado analizando las funciones de mi departamento y proponiendo mejoras a los procesos de mi trabajo | | | | | |
| Siento que los cambios en los procesos y en la tecnología suscitados en los últimos 7 años, tienen ideas mías | | | | | |
| Cuando se han implementado cambios en mi departamento, he asistido a reuniones de trabajo donde se me ha informado sobre mi participación en dichos cambios | | | | | |
| Siento que en los últimos 7 años se me ha tomado en cuenta cuando en mi departamento se ha cambiado la manera de hacer el trabajo | | | | | |
| Me acuerdo que hace años se empezaron a realizar cambios en la forma de trabajar y en el uso de la tecnología | | | | | |
| A veces siento que me he resistido a los cambios que se han planteado en relación con la manera de hacer mi trabajo y el uso de la tecnología | | | | | |
| En la mayoría de las veces, mis jefes no reflejan con su ejemplo los cambios que ellos mismos nos exigen que hagamos | | | | | |
| Considero que los adelantos tecnológicos instrumentados en los últimos 7 años, me han ayudado a realizar mejor mi trabajo | | | | | |
| Me gusta realizar mi trabajo utilizando las nuevas tecnologías | | | | | |
| Siento que mis jefes no estaban lo suficientemente capacitados para instrumentar los cambios de mi departamento implementados en los últimos 7 años | | | | | |
| Me han capacitado adecuadamente y con oportunidad cuando en este departamento han implementado cambios en la forma de trabajar o en el uso de la tecnología | | | | | |
| Considero que los cambios en los procesos de trabajo y en la tecnología implementados en mi departamento en los últimos años, han beneficiado a los usuarios de los servicios de Gobierno | | | | | |
| Considero que los cambios en los procesos de trabajo y en la tecnología implementados en mi departamento en los últimos años, han beneficiado a los trabajadores de Gobierno | | | | | |
| Considero que soy una persona con un potencial humano igual o superior al de mis compañeros de trabajo | | | | | |

| Enunciado | Percepción | | | | |
|--|----------------|------------------------|--------------------------------------|---------------------------|-------------------|
| | (1) De acuerdo | (0.75) Poco de acuerdo | (0.5) Ni de acuerdo ni en desacuerdo | (0.25) Poco en desacuerdo | (0) En desacuerdo |
| En mi trabajo mis jefes valoran el potencial que tengo como ser humano y eso me motiva a explotarlo | | | | | |
| En ocasiones, siento que tengo mucha mayor capacidad como trabajador que lo que mi puesto de trabajo me exige | | | | | |
| Siento que tengo un mayor potencial para desarrollar mi trabajo pero que me falta tomar cursos de capacitación para explotarlo | | | | | |
| Creo que en otra empresa se aprovecharía mejor mi potencial humano | | | | | |
| En algunas ocasiones he sentido que la unica satisfacción que recibo de este trabajo es el sueldo que percibo | | | | | |
| Mi trabajo realmente me satisface | | | | | |
| Estoy feliz con este trabajo | | | | | |
| Yo estaría feliz de emplear el resto de mi carrera en el Gobierno del Estado | | | | | |
| Siento que tengo muy pocas opciones para decidir dejar mi trabajo actual | | | | | |
| Si tuviera una oportunidad real de un buen empleo, ahora mismo abandonarí mi trabajo actual | | | | | |

Ahora, coloque una cruz en la opción que más se acerque a su posible comportamiento

Los cambios anunciados por mis jefes en los últimos años, considero que:

- Se han llevado a cabo en su totalidad
- Se han llevado a cabo medianamente
- Casi no se han aplicado
- No se han aplicado nada

Quando en mi trabajo quieren cambiar algo y el cambio no me convence, mi comportamiento es:

- Colaborar
- Medio colaborar
- Ser indiferente
- Oponerme saboteándolo

Con el único fin de conocer algunos datos sobre su perfil personal, le solicitamos contestar lo siguiente:

TIPO DE TRABAJADOR:

- Sindicalizado
- De confianza
- Por honorarios

ANTIGÜEDAD COMO EMPLEADO DE GOBIERNO:

- Entre 0 y 5 años
- Entre 6 y 8 años
- Entre 9 y 10 años
- Entre 11 y 12 años
- Entre 13 y 18 años
- Más de 18 años

SEXO:

- Hombre
- Mujer

EDAD:

- Entre 18 y 25 años
- Entre 26 y 30 años
- Entre 31 y 40 años
- Entre 41 y 50 años
- Mayor de 50 años

ESCOLARIDAD MAXIMA TERMINADA:

- Ninguna
- Primaria
- Secundaria
- Preparatoria
- Licenciatura
- Posgrado

NUMERO DE CURSOS DE CAPACITACION RECIBIDOS EN LOS ULTIMOS CINCO AÑOS

- Ninguno
- Entre 1 y 3
- Entre 4 y 10
- Entre 11 y 15
- Más de 15