## CAPITULO II

# MARCO TEORICO

## 2.1 ADMINISTRACIÓN PUBLICA MUNICIPAL EN MÉXICO

#### 2.1.1 Antecedentes

Hablar de Administración Pública nos remonta a la época de la conquista cuando en 1519 se instaura la primera Institución Pública en Veracruz, la cual surge como una necesidad de legitimar y controlar la colonización encabezada por Hernán Cortés (Ref. 1). Casi quinientos años después de la creación de esta primera forma de gobierno, los municipios han ido cobrando más y más importancia, ya que son éstos los que mantienen un contacto más cercano con el ciudadano, y es debido a esta cercanía que los municipios pueden percatarse más directamente de las necesidades y problemas que enfrentan sus gobernados. Esta es una de las razones por las cuales se deben proponer respuestas a los retos que actualmente enfrentan los funcionarios públicos de hoy, la realidad municipal en México impone un desafío de dimensiones considerables en cuanto al estudio de sus problemáticas y dar soluciones a las mismas.

En sus inicios, los municipios surgieron de la necesidad de descentralizar la administración pública, a fin de que ésta pudiese ejercer sus atribuciones de una manera más eficaz, en beneficio de los habitantes. Con el crecimiento de la población se va haciendo cada vez más necesario delegar funciones, instalar oficinas especializadas que conlleven a una mejor toma de decisiones las cuales den respuesta a situaciones problemáticas percibidas de manera directa por las autoridades municipales y poder así cuantificar los resultados con mayor efectividad. Todo esto con el fin de satisfacer las necesidades de servicio de las personas.

Aún y cuando, la diversidad y heterogeneidad seguirán siendo dos de las restricciones más importantes para cualquier intento de generalizar o de encontrar posibles alternativas de solución útiles en la práctica, ante los diversos dilemas que los gobiernos locales enfrentan, sin embargo, pareciera haber un consenso en que pese a esos obstáculos importantes para el desarrollo de investigación sistemática y metodológicamente sólida, es indispensable avanzar en el desarrollo de investigaciones empíricas que otorguen información pertinente y útil respecto a la realidad de los gobiernos locales en nuestro país.

Profundizar en conceptos relacionados a la Administración Pública Municipal, tiene como principal objetivo el permitir una mejor comprensión del lector sobre aspectos y características generales que se presentan en las entidades municipales, con la finalidad de contextualizar las problemáticas a solucionar con el modelo a desarrollar a lo largo de este proyecto de tesis.

Ref. 1: CEDEMUN (1993). Gobierno y Administración Municipal. México: Secretaría de Gobernación.

# 2.1.2 Conceptos y definiciones de Administración Pública Municipal en México.

Las Administraciones Públicas han sufrido muchas transformaciones desde la primer institución pública que se conformó en México, ya que hoy en día el aparato gubernamental cuenta con varios niveles jerárquicos, que van desde la presidencia de la república hasta las unidades administrativas más pequeñas como lo son los municipios y Juntas Auxiliares (Fig 1)

Organización Político-Administrativa

#### Niveles Administrativos:

País	Tipo de Estado	División Política
México	Federal	<ul><li>Nivel Federal</li><li>Estados</li><li>Ayuntamientos</li><li>Juntas Auxiliares</li></ul>

#### Fig.: 1 Niveles Gubernamentales (Ref. 2)

Antes de continuar hablando sobre Administración Pública Municipal y algunas de sus definiciones y conceptos, es necesario hacer algunas referencias sobre lo que es la Administración Pública.

#### Administración Pública.

Para empezar, es importante tomar una de las definiciones más aceptadas sobre lo que implica el proceso de administrar, el cual según el autor clásico Henry Fayol, se basa en el planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades que se desempeñan dentro de una organización. En cuando a la Administración Pública, en principio se puede decir que "En el mayor nivel de generalidad y abstracción la administración es, como diría Wilson Woodrow, el gobierno en acción" "...es el aspecto más visible del gobierno, del ejecutivo, el operativo" (Wilson. W. 1983.p.393) (Ref. 2) Como se menciona en esta definición, en la administración pública, el gobierno es quien ejecuta y opera las acciones. Gilberto Calderón en su artículo: "La Administración Pública en México" hace un análisis sobre el gobierno, su conformación y la administración pública, del cual a continuación se mencionarán algunos párrafos:

"El gobierno lo forma básicamente dos instituciones: la burocracia y el ejército. La primera es la encargada de la administración de los recursos públicos para la atención de la producción de bienes y servicios que demanda la sociedad civil y que son necesarios para el sostenimiento del sistema como tal. La burocracia se encarga de legitimar lo que legalmente le es conferido, en tanto que el ejército es el cuerpo profesional castrense que la burocracia generalmente mantiene bajo su mando... La administración pública es ese conjunto de instituciones encargadas de utilizar los ingresos públicos que por varias vías, impuestos, deuda, producción y ventas de bienes y servicios públicos, etc., el Estado necesita para la realización de sus funciones básicas, con el fin de acotar con mayor precisión el término, podemos decir que no forman parte de la administración pública ni el poder legislativo ni el judicial, si bien el gobierno es la suma de ellos más el poder ejecutivo." (Ref. 3)

De lo anteriormente planteado por Calderón, se pueden extraer dos ideas básicas, una la que se refiere a los burócratas o trabajadores públicos, dando una definición muy acertada y completa sobre los mismos, y esencialmente se puede decir que reconoce la importancia que la gente tiene dentro del aparato gubernamental. Por otro lado, se proporciona una definición de Administración Pública, la cual engloba a todos los organismos que conforman al gobierno. Ahora bien, si se pudiera aunar lo anteriormente expuesto por Calderón a la definición de Fayol, se puede decir que Administración Pública es el conjunto de instituciones encargadas de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades y los recursos, a fin de llevar a cabo las funciones básicas del Estado, y los encargados de llevar a cabo todo estos procesos son precisamente los Trabajadores Públicos o burócratas.

Omar Guerrero, en su curso sobre Administración Pública afirma que "la Administración Pública constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen" (Ref. 4)

Finalmente, para otro autor Wilburg Jiménez, la Administración Pública es "el conjunto de aptitudes y actitudes humanas; de procesos y procedimientos administrativos; de sistemas y estructuras institucionalizados que sirven para el proceso de transformación y progreso" (Ref. 5)

Nuevamente se puede apreciar en esta última definición, la importancia de los seres humanos como ejecutores de procesos y procedimientos, los cuales son parte de las instituciones y se llevan a cabo dentro de las mismas con el fin de transformar y progresar. Pero sería conveniente definir a los funcionarios o servidores públicos quienes también son denominados como burócratas, de acuerdo a la opinión de Omar Guerrero: "son aquellos que independientemente de su denominación, ya sea funcionario o servidor civil, están normados por un régimen de función pública bajo una ley específica de derecho público o mediante disposiciones equivalentes, y asumen actividades enmarcadas en los intereses primordiales del Estado. No se trata pues de todos los empleados o trabajadores del Estado, sino solamente aquellos que, como funcionarios, desempeñan las funciones esenciales que le atañen al Estado y que, en cada caso, cada Estado extiende o restringe a su arbitrio". (Ref. 4)

Ref. 3: http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num4/doc2.html: Artículo: "La Administración Pública en México y su futuro" . Calderón Gilberto. México.

Ref. 4: http://biblioteca.redescolar.ilce.edu.mx/sites/csa/principio/leccion1.html#definicion, Curso sobre: Administración Pública. Guerrero Omar. México.

Desafortunadamente, la imagen de los funcionarios públicos se ha ido deteriorando debido a las malas experiencias por las que han atravesando muchos ciudadanos al entrar en contacto con éstos, el funcionario o servidor público debe tener una prioridad muy importante que es precisamente la de servir a sus conciudadanos, pero por distintas razones, quienes llegan a ocupar esos puestos en muchas ocasiones, no tienen la capacidad o disposición de cumplir con sus funciones. En otras partes de la tesis se profundizará sobre estas problemáticas.

La Administración Pública y la Privada.

A lo largo del siglo XX la Administración Pública y la Administración Privada, se han tomado como conceptos muy similares, sin embargo, haciendo historia, en sus inicios la palabra Administración fue acuñada para la Administración Pública, no fue sino hasta después de la obra de Henry Fayol que este vocablo comenzó a ser aplicado a las empresas privadas.

Las diferencias más perceptibles entre los dos tipos de administración son las siguientes:

- a. La Administración Privada es inherente a las instituciones civiles
- b. De la Administración Pública se encargan los funcionarios públicos, de la privada los gerentes.
- c. El concepto de Administración Privada constituye una función interior dentro de las empresas, no una actividad que deba llevarse hacia la clientela o el mercado. La Administración privada es igual a Dirección, ya que como lo describieran estudiosos como Fayol, Gulick y Urwick, "la organización gerencial del trabajo de dirección, tal y como la estudia la Ciencia Administrativa privada, corresponde a la organización en la gerencia cuyo trabajo consiste en planificar, organizar, conducir y controlar, el trabajo realizado por los obreros y los empleados en general." (Ref. 4)
- d. La Administración Privada tiene su base en el derecho privado y se deja al arbitrio de los particulares, en cambio la Administración Pública se basa en el derecho y el deber públicos.
- e. La Administración Privada es desempeñada por quienes se ocupan de las personas y del patrimonio de los particulares. En cambio la Administración Pública ejerce su autoridad proveniente del Estado, actúa y restringe en cualquier lugar en donde la necesidad y la seguridad lo reclaman.
- f. La Administración Pública es la única que puede ejercer coerción y apoyarse en el uso de la fuerza física para su ejecución.
- g. Para la Administración privada lo importante son sus propios intereses particulares, en cambio para la Administración Pública, los intereses generales son los que debe considerar.

h. Finalmente, la Administración Pública es general, ya que se extiende uniformemente sobre todas las clases de la sociedad y el territorio, o al menos sobre sus divisiones geográficas y orgánicas. En cambio la Administración Privada es únicamente local y esta ligada al domicilio de las personas que se ocupen de ella.

Estas son entre otras más, algunas de las diferencias más significativas entre los dos tipos de Administración, sin embargo, el concepto de administración en su sentido más amplio, tiene un significado más general ya que puede ser aplicado a diferentes áreas del quehacer humano, administración de la iglesia, administración del conocimiento, etc

#### Administración Pública Municipal.

Ahora bien, una vez que se ha hablado sobre la Administración Pública será necesario empezar a analizar y aterrizar conceptos específicos relacionados a la Administración Pública Municipal. Como se pudo observar en la figura 1, dentro del escalafón burocrático, los municipios se encuentran ubicados después de los gobiernos estatales en una posición privilegiada, al ser los primeros quienes están en mayor contacto con los ciudadanos, razón por la cual es valido considerar que tanto los gobiernos estatales como los municipales representan al gobierno federal a un nivel local, dando a estos un papel fundamental en el crecimiento político y social en el país. "El vocablo municipio proviene del latín compuesto de dos locuciones: el sustantivo munis, que se refiere a cargos u obligaciones, tareas, entre otras varias acepciones y el verbo capere que significa tomar, hacerse cargo de algo, asumir ciertas cosas. De la conjunción de estas dos palabras surgió el término latino municipium que definió etimológicamente a las ciudades. Desde la óptica constitucional, el municipio es la base de la división territorial y de la organización política y administrativa en el régimen interior de los estados, el cual es administrado por un ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un presidente municipal, síndicos y regidores". (Ref. 6)

Cuando se hace referencia a los municipios, automáticamente se conecta con la idea de localidad, por lo tanto, será importante definir lo que es una Administración Local como tal, la cual es el "Conjunto de actos mediante los cuales los órganos estatales y municipales atienden al ejercicio de la función de gobierno. Se utiliza el término para referirse al conjunto de estructuras y funciones que llevan a cabo los gobiernos estatales y municipales con el propósito de atender la prestación de los servicios públicos y la gestión de los programas diseñados para atender las necesidades de la comunidad local". (Ref. 6)

Una comunidad local precisamente se puede interpretar como el conjunto de individuos que se encuentran geográficamente ubicados dentro de un cierto territorio, y que en un momento dado comparten cultura, recursos e infraestructura, entre otras cosas.

En cuanto a la Administración Pública Municipal, ésta se define como: "El conjunto de dependencias y entidades que conforman la esfera de acción de la presidencia municipal y cuyas operaciones tienen como objetivo cumplir o hacer cumplir la política y la voluntad del gobierno, tal y como esta expresa en las leyes fundamentales del país." (Ref. 6)

Esta definición nos indica que es el Presidente Municipal el conductor y responsable de la Administración Municipal, quien ocupa este lugar gracias a los votos emitidos por los ciudadanos durante los denominados procesos electorales, el cual permanece en el poder por un periodo de gestión de tres años según el artículo 115 Constitucional. Además del Presidente Municipal, en la primera explicación sobre lo que es el municipio se hace mención de los elementos esenciales que conforman el organigrama municipal, dentro del cual se encuentran también uno o más síndicos además de los regidores cuyo número se indicará en la ley orgánica municipal de cada entidad federativa, y por último se puede agregar que dentro de este organigrama se pueden contar otros funcionarios municipales.

En México existen alrededor de 2418 entidades municipales, situación que da lugar a una gran heterogeneidad de estructuras orgánicas en cada municipalidad. "Los municipios poseen autonomía orgánica y técnica, en ese sentido cuentan con la libertad para organizarse como mejor les convenga para el ejercicio y acción administrativa local. Así, la administración municipal puede adoptar alguna de las formas -o todas- de organización administrativa: centralizada, descentralizada y/o desconcentrada" (Ref. 6)

Se puede inferir de la anterior definición que los municipios tienen un carácter autónomo, es decir, cada municipio tiene la facultad de estructurarse y desempeñar sus tareas de la manera que más les convenga, es muy probable que esta política de flexibilidad se haya otorgado debido a las características tan particulares con que cuenta todas y cada una de las comunidades a las cuales deban regir. Sin embargo, tanto la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 115, como en Constituciones Estatales y Leyes Orgánicas Municipales establecen lineamientos que afectarán distintos aspectos de la vida municipal y sus reglamentos municipales. De acuerdo al orden constitucional mexicano, el municipio es un ente autónomo que reúne las siguientes características:

- a) Personalidad jurídica propia.
- b) Patrimonio propio.
- c) No tiene vínculos de subordinación jerárquica con el gobierno del estado.
- d) Administra libremente su hacienda.
- e) Tiene facultades reglamentarias, ejecutivas y judiciales.
- f) El ayuntamiento es electo popularmente.

La Administración Municipal se puede dividir en tres áreas: de regulación, de operación y de apoyo. El área de regulación norma y dirige todas las funciones de autoridad y ejecutividad. Dentro de esta área se encuentra el Ayuntamiento (el cual se considera un como un sinónimo de alcaldía, municipio, municipalidad), la presidencia municipal, los sindicos y los regidores. En cuanto a las funciones operativas se entiende como tal a las ocupaciones diarias encaminadas a cumplir con las demandas de los ciudadanos. El área de apoyo incluye todas las funciones que ayudan a realizar actividades antes mencionadas para cumplir los objetivos de la Administración Municipal. Los órganos típicos son la Secretaría y Tesorería del Ayuntamiento, aunque de acuerdo al tipo de municipio podríamos encontrar órganos de salud, educación, previsión social, asistencia social, agropecuarios, pesqueros, etc.

En párrafos anteriores se habló sobre los funcionarios públicos y su importancia en el proceso administrativo, dentro de los municipios a estos funcionarios públicos también se les denomina como empleados municipales, que son quienes ocupan los puestos administrativos y técnicos; su función es de carácter operativo y tienen a su cargo la ejecución de trabajos concretos de la administración municipal.

Estos empleados municipales se ubican en las siguientes categorías:

- 1) Base, trabajan bajo condiciones de permanencia, no pueden ser fácilmente removidos de sus puestos, y su retribución ya ha sido considerada en el presupuesto de egresos.
- 2) Confianza, cumplen funciones de apoyo a las autoridades y funcionarios municipales, manejan valores y realizan adquisiciones.
- 3) Eventuales, son trabajadores temporales que participan en actividades o proyectos no previstos.

Los empleados municipales, se clasifican de acuerdo a las funciones que realizan y presentan una relación laboral en función al tipo de contratación. Es importante destacar, que las categorías antes señaladas varían en función a la estructura administrativa del municipio.

Dentro de las funciones y atribuciones de los municipios se encuentran las administrativas y las de gestión. Las primeras se enmarcan dentro de las funciones adjetivas, como son las de planeación, hacienda, administración del personal y administración de recursos materiales. Por su parte, la gestión municipal propiamente dicha, corresponde a toda actividad que tenga que ver con los intereses comunes de la localidad, con las necesidades públicas políticamente definidas. Se les denomina funciones sustantivas del ayuntamiento, y tienen que ver con: servicios públicos, desarrollo económico, y social, desarrollo urbano, trabajo comunitario, así como con la atención de los intereses de la comunidad y sus relaciones con las autoridades estatales y federales, para propiciar la cooperación social en el territorio municipal.

Como se hace referencia en el párrafo anterior, una de las actividades administrativas más fundamentales es la planeación, la cual se lleva a cabo al principio del periodo de gobierno a través de un Plan Municipal de Desarrollo, el cual tiene la intención de desglosar los programas de acción para el desarrollo local, ligando estos a la planeación nacional y estatal, y son elaborados con la finalidad de orientar a los Ayuntamientos en su función de gobierno a fin de prever y adaptar las actividades económicas con las necesidades básicas de la población, como son: educación, salud, asistencia social, vivienda, servicios públicos, etc.. Es el artículo 115 constitucional el que reglamenta y concede el derecho a los municipios para participar en la elaboración, administración, y ejecución de estos planes.

Por otro lado, la labor gubernamental no se reduce únicamente a la satisfacción de demandas vinculadas a reclamos inmediatos de sus gobernados, ya que sus funciones tienen un sentido más amplio en donde la búsqueda del desarrollo social, económico, cultural y político constituye la guía general, sin embargo, la oportuna implementación de políticas acordes a las necesidades de la ciudadanía que además constituyan un punto de reclamo inmediato, convierte a los servicios en un elemento clave para juzgar la gestión y la imagen de los gobiernos municipales.

Debido al gran impacto que tienen la prestación de servicios en la percepción del ciudadanos común y corrientes sobre la efectividad de sus gobiernos, se ha considerado importante profundizar un poco más al respecto, además de que el hablar de servicios trae a la mente dos aspectos fundamentales como lo son la atención al público y la calidad en la prestación de servicios, temas que serán tratados en la parte que corresponde a Mercadotecnia Política.

Para empezar es importante señalar que según el Artículo 115 de la Constitución, los servicios que deben prestar los municipios son los siguientes:

- a) Agua potable y alcantarillado;
- b) Alumbrado Público;
- c) Limpia;
- d) Mercados y Centrales de Abasto;
- e) Panteones;
- f) Rastros;
- g) Calles, parques y jardines
- h) Seguridad pública y tránsito; e
- i) Los demás que las legislaturas locales determinen según las condiciones territoriales y socioeconómicas de los municipios así como su capacidad administrativa y financiera, cabe mencionar que además de este listado de servicios, es necesario considerar las normas estatales, los ordenamientos programáticos y las estructuras e instrumentos de coordinación.

Ahora bien, tomando en cuenta que una de las decisiones primordiales en materia de servicios es la selección de la forma de prestación de estos servicios, es conveniente señalar las características generales que éstas presentan de acuerdo a la Ley. Las posibilidades a seleccionar son:

Directa. Bajo esta forma de prestación el Ayuntamiento se responsabiliza en forma absoluta de todo el proceso de prestación del servicio. Por lo regular, se procede a la creación de una unidad administrativa dedicada exclusivamente a tal fin. También puede optarse por adecuar estructuras preexistentes o redefinir funciones, pero en cualquier caso la responsabilidad del proceso recae en la administración municipal

Concesión. Mediante ella el Ayuntamiento cede a una persona física o moral, la prestación o el manejo, total o parcial, de la prestación del servicio público mediante el establecimiento de un contrato. Es importante señalar que la sola existencia de contrato no supone una concesión total, pues pueden existir **contratos** para partes del proceso (como por ejemplo la recolección) o **subcontrataciones** parciales, que si bien implican participación privada son figuras menos integrales que la concesión.

Convenio con el Estado. Con este mecanismo se establece un nexo entre el Ayuntamiento y el Gobierno Estatal. Es un instrumento de carácter administrativo que abre la posibilidad para la coordinación de esfuerzos y recursos entre ambas esferas de gobierno. Por lo general supone para el municipio un puente de ayuda para el traslado total o parcial de la prestación de algún servicio público al estado ante la imposibilidad -financiera, técnica, administrativa, etc. de cubrirlo con sus propios medios.

Acuerdos intergubernamentales. En esta figura el gobierno municipal paga a otra instancia (estatal o federal) por el suministro de algún servicio. Se parte del supuesto de que el productor posee una capacidad suficiente para cubrir los requerimientos del consumidor o beneficiario final.

Organismo Descentralizado. Cuando se selecciona este sistema de prestación se crea un organismo con cierta autonomía para proveer el servicio. Este órgano administrativo asume la responsabilidad de la producción del servicio y, en su caso, del cobro del mismo. Un ejemplo, lo constituyen las llamadas juntas u organismos descentralizados de agua potable y alcantarillado tan comunes en la realidad mexicana.

Empresa Paramunicipal. En este caso la transferencia de la prestación del servicio público se hace a una empresa, representada por un Consejo ejecutivo. La empresa se encarga de la prestación y debe funcionar con recuperación por medio de cuotas y tarifas. Se da una autonomía jurídica y financiera en su funcionamiento.

Fideicomiso. Mediante el fideicomiso se colocan recursos financieros en una institución crediticia la que se encarga de administrarlos para generar excedentes, los cuáles se destinan a la prestación de un determinado servicio. En términos más generales se puede hablar de la entrega de un fideicomitante (en este caso el gobierno municipal) de bienes muebles e inmuebles a un fiduciario (institución crediticia) para que ésta genere recursos destinados a algún servicio a beneficiarios directos (fideicomitidos).

Asociación Intermunicipal. Este mecanismo constituye una forma de coordinación entre dos o más Ayuntamientos para conjuntar estrategias, unificar esfuerzos y coordinar recursos en la solución y/o prestación de un servicio público dado. La asociación busca satisfacer los requerimientos de servicio de todas las poblaciones municipales implicadas. Por su naturaleza puede dar origen a un organismo ad hoc para atender el servicio lo cual supone una mezcla en las formas de prestación.

Por lo general, estas son las modalidades más usadas e incluso las que con mayor frecuencia se prevén en las Leyes Orgánicas de los distintos estados. Sin embargo, no se trata de un listado excluyente pues, de acuerdo a la capacidad de cada municipio y por supuesto sin transgredir las normas, se puede explorar otras vías como la coinversión.

En la *coinversión* confluye el interés gubernamental para prestar un servicio con el interés de un particular por participar en un proyecto o proceso público. En este caso el municipio -generalmente con apoyo estatal o federal- otorga facilidades al inversionista como por ejemplo: exención de impuestos, localización, disminución de derechos, prestamos bancarios etc.. Esto hace atractiva la participación y permite una recuperación competitiva de inversiones.

La participación de agentes privados, no garantiza automáticamente alcanzar mejores resultados. Sin embargo, en la medida en que las asignaciones de recursos buscan optimizarse por el principio de mercado, la posibilidad de mejorar, sobre todo si se parte de una estrategia gubernamental inteligente y adecuadamente reglamentada, puede crecer.

En suma, la *Administración Pública Municipal*, es por todo lo antes descrito, uno de los niveles más elementales en la Administración Pública Nacional, esencialmente debido a

su cercanía con el ciudadano, proveyendo a los municipios de una gran capacidad para detectar necesidades inmediatas de la población. Como se mencionó anteriormente la Administración Pública Municipal esta conformada por el conjunto de dependencias y entidades que forman parte de la esfera de acción de la presidencia municipal y cuyas operaciones tienen como objetivo cumplir o hacer cumplir la política y la voluntad del gobierno, tal y como esta expresa en las leyes fundamentales del país.

Las funciones de Administración Pública Municipal atañen a todos aquellos ciudadanos miembros de las comunidades municipales, dándole a este tipo de Administración la capacidad de tomar decisiones que afecten a la población de estas comunidades, buscando siempre el interés público. Entre sus principales funciones se encuentran las de prestación de servicios públicos y la gestión de programas diseñados para atender las necesidades de la comunidad. Apoyándose en tres áreas: de regulación, operación y de apoyo.

La Administración Pública Municipal se basa en el derecho y deber públicos, cuya autoridad proviene del Estado, y tiene la facultad de actuar y restringir en cualquier lugar en donde la necesidad y la seguridad lo reclamen dentro de sus regiones, teniendo la posibilidad de utilizar la fuerza pública a fin hacer cumplir la política y voluntad del gobierno, tal y como esta expresa en las leyes fundamentales del país. Este tipo de administración pública, debe contar con autonomía tanto orgánica como técnica, dándoles la libertad de organizarse como mejor les convenga. Siempre y cuando se apeguen a lo establecido tanto en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 115, como en Constituciones Estatales y leyes Orgánicas municipales.

Por otro lado, la gente que labora dentro de este tipo de instituciones se dividen en dos tipos: Funcionarios Públicos Municipales y Servidores Públicos Municipales, se puede decir que la diferencia entre los dos términos se determina según sea la naturaleza del nombramiento, las funciones, y el ámbito de acción, es decir, bajo qué régimen de empleo hayan sido contratados, cuáles son sus deberes y responsabilidades, y quiénes se afectan directamente con el producto de su trabajo.

Se puede decir que el funcionario público municipal es aquel que tiene como finalidad inmediata el interés jurídico y social de la colectividad dentro de su entidad municipal, en tanto que el servidor o empleado público municipal desempeña una tarea normal de la administración municipal. Por ejemplo, los directores o presidentes de instituciones públicas administrativas, a quienes se les da el título de altos funcionarios públicos porque la orientación de su labor y el ritmo que le imprimen a su trabajo se efectúan con fines públicos y en el interés jurídico y social de la colectividad. En cambio toda persona que ejecute labores normales de la administración en forma voluntaria, permanente y remunerada bajo la dirección de los funcionarios públicos municipal es considerada como un servidor o empleado público.

El concepto de funcionario público municipal implica una dirección u orientación, además de una responsabilidad, en el desempeño de un cargo de naturaleza pública. La doctrina indica que funcionario público es quien ejerce autoridad en la gestión pública de la Administración, la persona física que encarna un determinado órgano o ente del Estado, o aquella cuyas decisiones representan la voluntad de un órgano o ente administrativo.

Este tipo de Funcionarios, se encuentran catalogados como empleados de confianza, los cuales cumplen funciones de apoyo a las autoridades, de manejo de valores y de realización de adquisiciones, también pueden ser considerados como tales a los empleados de base y que cuentan con condiciones de permanencia.

Las funciones de los funcionarios públicos municipales se refieren a cuestiones administrativas y de gestión, enmarcando dentro de las primeras, actividades tales como la planeación, hacienda, administración del personal y administración de recursos materiales. En cuanto a las de gestión, se considera a la coordinación en la prestación de servicios públicos, desarrollo económico y social, desarrollo urbano, trabajo comunitario, así como a la atención de los intereses de la comunidad y sus relaciones con las autoridades estatales y federales para propiciar la cooperación social en el territorio municipal. La eficiente ejecución de estas funciones, así como el manejo adecuado de los recursos financieros, materiales y humanos tendrán como finalidad el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos y sus comunidades en los diferentes ámbitos que la componen, es decir, los culturales, ambientales, sociales, educacionales y productivos, para al fin lograr un mejoramiento del nivel de vida tendiente a incrementar la satisfacción de los ciudadanos con el desempeño de sus autoridades, fomentar una disminución de la desigualdad social, mayor crecimiento económico y de producción, en fin contribuir a un mayor desarrollo a nivel global.

# 2.1.3 Papel e Importancia de las Administraciones Públicas Municipales en México

Es evidente que el papel de la Administración Pública en México se ha transformado gracias a los cambios que se han ido gestando en nuestro país, en materia política y social, ya que de ser un país con un nivel de democratización bajo o inexistente, la realidad se ha transformado ya que actualmente se pretende lograr una mayor apertura en materia política, la cual demanda de cambios más rápidos en el sector burocrático del país jugando un importantísimo papel de ejecutor y procesador de las acciones dentro de las instituciones de gobierno.

Como se planteo anteriormente, el municipio es la institución política que se encuentra más cercana a la gente; es la autoridad que está más estrechamente ligada a los intereses, necesidades, y a la vida de los ciudadanos, los cuales están organizados en comunidades, siendo quizá el municipio la forma de autoridad que más se reconoce.

La importancia alcanzada por los temas relacionados a administraciones municipales tiene mucho que ver con la nueva configuración de las relaciones de poder dentro del sistema político mexicano, pues cada vez resulta más clara la trascendencia de los partidos de oposición, cabe recordar que el Partido Acción Nacional ha alcanzado puestos clave en los gobiernos de estados y municipios y el PRD ha ganado ya el gobierno del Distrito Federal. La posibilidad de alternancia provoca una mayor presión sobre los resultados de gestión en materia de servicios cuyo funcionamiento incide directamente sobre la percepción de los ciudadanos. De ese modo, la búsqueda de una gestión eficiente de servicios públicos se constituye como punto clave para legitimar las políticas públicas locales, aunque en el fondo el mejor manejo de recursos financieros o procesos administrativos no supone necesariamente un "buen gobierno" ni garantiza el acierto político de las decisiones.

Es necesario comentar que los municipios también tienen gran importancia demográfica, ya que de los 2,430 municipios que actualmente existen en nuestro país, de ellos el 90% son entidades de menos de 50, 000 personas aunque sin duda conforman el grupo más empobrecido del país.

Durante lo que va de este siglo el artículo 115 constitucional, el cual hace referencia a los municipios, ha sido sometido a diversos cambios. De entre las reformas realizadas a este artículo destaca particularmente aquellas que se llevaron a cabo en 1983. En ellas se planteaba para el municipio un papel mucho más importante en el contexto nacional, al parecer se abrían las puertas para hacer del municipio un auténtico agente de cambio y desarrollo colocándolo en el centro de las políticas locales. Los cambios en la percepción que los ciudadanos tienen sobre el gobierno tanto en sus características y alcances como en sus objetivos, metas y modo de operar han llevado a replantear la organización, tamaño y ámbito de acción del Estado. En este contexto la actualidad del tema de los servicios públicos aparece como un tópico de singular relevancia. La preocupación por alcanzar mejores resultados conduce a la búsqueda de la eficiencia financiera y administrativa cuyos resultados consigan una mejor calidad de vida de los ciudadanos que se refleje en una percepción positiva sobre la actuación de los gobiernos. Si tomamos en cuenta el mayor protagonismo de los grupos sociales de presión y la ciudadanización relativa de ciertos espacios de decisión pública se permitirá una mejor comprensión sobre la difícil necesidad de acceder a acciones eficientes, eficaces y hasta rentables que operen dentro de un marco de decisiones con un suficiente grado de consenso entre los actores participantes. (Ref. 7)

Además de la prestación de servicios, otro de los papeles fundamentales que juegan los municipios es el de su participación en el desarrollo local y regional cuya finalidad es la de provocar avances en la formación de una infraestructura económica y sobre todo en la transformación social, cuyo campo comprende: el proceso cultural, el medio natural, las relaciones sociales, la educación, la producción y el consumo de bienes. Este desarrollo regional permite la planeación del desarrollo en diversas áreas geográficas, con la facultad de atender las necesidades de determinadas poblaciones, cuyo objetivo es el de elevar los niveles de vida, disminuir las desigualdades sociales, elevar el crecimiento económico y elevar la producción en mayor grado que la población.

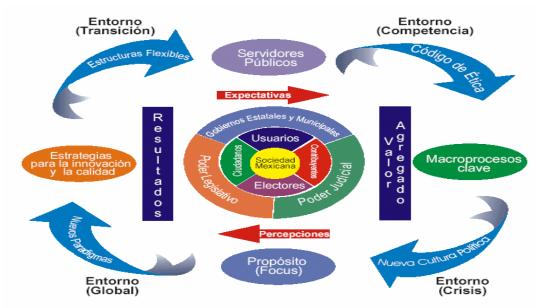
Ref. 7: http://www.cide.mx/articulo-1.html Artículo: Administración del desarrollo urbano y servicios públicos municipales. Un marco general de estudio (artículo)García del Castillo, Rodolfo (1998), en ANAYA CADENA, Vicente (coord.). El gobierno y la gestión municipal en México. Colegio Nacional de Ciencia Política y Administración Pública; Centro de Estudios de Desarrollo Regional, Estatal y Municipal; Gobierno del Estado de Tlaxcala, México.

# 2.1.4 Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental: Modelo de Calidad Intragob.

Durante el actual gobierno del presidente de la República Mexicana Lic. Vicente Fox, se creo una oficina denominada Oficina de Innovación Gubernamental, la cual se dedicó al desarrollo de un modelo enfocado a satisfacer las demandas y cumplir las expectativas de la sociedad mexicana, las cuales se han ido tornando más complejas a razón del actual entorno en el que se desenvuelve la presente administración gubernamental. Por tales razones el Gobierno Federal tomó la iniciativa de transformar la Administración Pública a través de Innovar diferentes aspectos concernientes al sector público mexicano. Entendiéndose por innovación como una manera diferente de hacer las cosas, cuyo punto de partida es el implementar prácticas de calidad, estableciendo nuevos paradigmas dentro del Gobierno tales como: "A los servidores públicos les está permitido abandonar lo que no añada valor a los ciudadanos, innovar en todos los campos de la administración pública... previa innovación de la ley", en vez de: "A los servidores públicos sólo les está permitido hacer lo que la ley expresamente les autoriza". (Ref. 8)

Para el Lic. Ramón Muñoz (Ref. 8), en el sector gubernamental, la Innovación esta definida como "un movimiento cultural y estructural que busca reformar radicalmente la orientación, capacidad y velocidad de respuesta estratégica de la administración pública federal, revisualizando todo, repensando todo, desafiando todo, cuestionando todo (costumbres y tradiciones) e introduciendo nuevas preguntas e ideas."

El "Modelo Estratégico para la Innovación Gubernamental o Modelo de Calidad Intragob", que a continuación se presenta en la Fig. 2, como ya se explicó, surgió como respuesta a una necesidad de transformación de la Administración Pública a todos los niveles, empezando desde el Gobierno Federal hasta el municipal, el cual define el tipo de gobierno que se quiere llegar a ser en el futuro:



# Fig. 2 Modelo de Innovación Gubernamental: Modelo de Calidad Intragob (Ref. 11)

Además de lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los ciudadanos, este modelo, también pretende:

- 1. Consolidar una cultura de calidad,
- 2. Mejorar la productividad y la competitividad,
- 3. Innovación de la tecnología,
- 4. Actualización responsable del personal que conforma todas las Instituciones públicas a través de programas de capacitación más adecuados a las necesidades propias de sus respectivas funciones.

El criterio de Satisfacción del Cliente se relaciona en forma directa con el criterio de Desarrollo de Servidores Públicos y del Capital Intelectual, ya que una nueva cultura en la Administración Pública, surge del proceso de cambio de actitudes, costumbres, hábitos y valores del personal que integran cada una de las Dependencias/Entidades.

La idea principal es la de reemplazar los esquemas tradicionales de Gestión Pública, aplicando los más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos, evaluando su gestión con estándares de excelencia, promoviendo la dignificación y eficacia de la función pública y rediseñando sus procesos y servicios con un enfoque central en el quehacer gubernamental de cumplimiento de las expectativas de los ciudadanos y la sociedad en general, mejorando considerablemente las percepciones que éstos tengan de la Administración Pública en todos los niveles.

El objetivo sustancial del Proceso de Calidad es la transformación radical de la Administración Publica para evidenciar en el Modelo de Calidad Intragob un nivel de Madurez de 550 puntos que se refleje en la calidad de los procesos, bienes y/o servicios que se proporcionan y una dignificación de la imagen de los servidores públicos, así como de las dependencias y entidades evaluado desde el punto de vista de la ciudadanía, coadyuvando en el incremento de la productividad y la competitividad en las Dependencias y Entidades. Para tal efecto, se consideran los siguientes aspectos:

- a. Mejora en el corto plazo de la calidad de bienes y/o servicios del sector público que tienen un alto impacto en la ciudadanía.
- b. Establecimiento de una Cultura de Calidad en el Servicio Público
- c. Transparencia en la Administración de las Dependencias y Entidades.
- d. Rendición sistemática de cuentas y de los resultados obtenidos por las Dependencias y Entidades.
- e. Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal.

Parte de los elementos que permitirán estos cambios innovadores, se encuentran el establecimiento y fortalecimiento de un Código de Ética, basado en:

Ref. 8: http://www.conae.gob.mx/work/secciones/537/imagenes/presentacion\_modelo\_innovacion.pdf. Conferencia: Innovación y Calidad en el Goberno Federal. Ramón Muñoz Gutierrez. 1er. Foro de Innovación y Calidad en la Administración Pública. Noviembre 2001.

- a. Una búsqueda del bien común.
- b. Una mayor conciencia sobre la importancia del entorno cultural y ecológico.
- c. Integridad
- d. Imparcialidad
- e. Justicia
- f. Transparencia por medio de una efectiva rendición de cuentas
- g. Fortalecimiento de la Honradez
- h. Generosidad
- i. Igualdad
- j. Respeto y
- k. Liderazgo.

En suma, de acuerdo a este modelo, los resultados que la sociedad espera de un Gobierno Innovador son los siguientes:

- a. Recuperar la confianza de los ciudadanos en el Gobierno
- b. Garantizar la calidad de los servicios del Gobierno
- c. Sobrepasar las expectativas de los ciudadanos.
- d. Hacer que los servidores públicos se sientan orgullosos de su trabajo.
- e. Proveer mayor valor a menor costo.

El Modelo de Calidad Intragob se integra con base a los siguientes criterios:

- 1. Satisfacción del cliente.
- 2. Liderazgo.
- 3. Desarrollo del Personal y del Capital Intelectual, enfoque interno (Mercadotecnia Interna y Administración de Capital Humano)
- 4. Administración de la Información y de la Tecnología.
- 5. Planeación.
- 6. Gestión y Mejora de Procesos.
- 7. Impacto en la Sociedad. (Enfoque Externo: Mercadotecnia Política-Social)
- 8. Resultados.

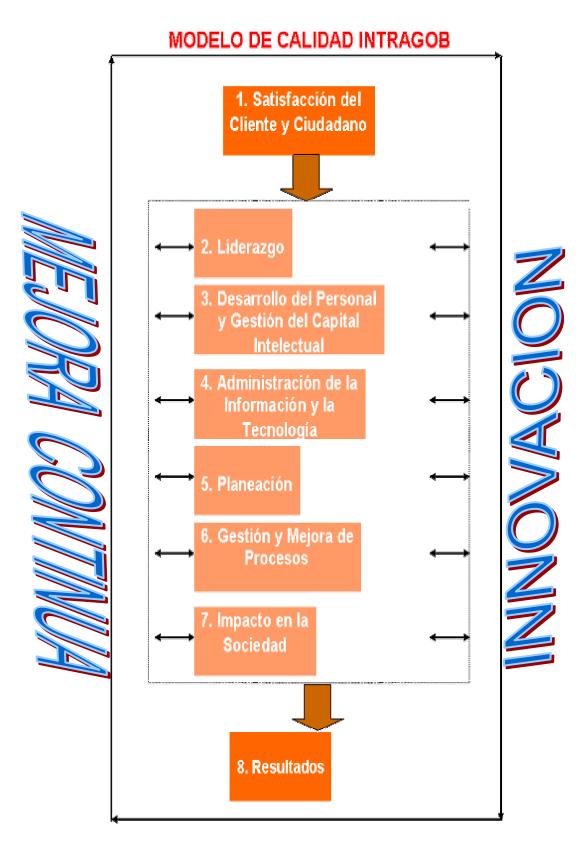


Fig. 3 Modelo de Calidad Intragob (Ref. 11)

Los criterios de Liderazgo, Planeación, Administración de la Información y de la Tecnología, así como Gestión y Mejora de Procesos se relacionan con un enfoque sistémico, orientado a impulsar la obtención de resultados de impacto inmediato en la ciudadanía que recibe y/o utiliza los bienes y servicios del sector público. Para atender estos compromisos, el Gobierno Federal establece su Política de Calidad, dirigida hacia la atención de aspectos prioritarios: la Administración Pública, los Servidores Públicos y los servicios que proporcionan a la sociedad para satisfacer las necesidades de ésta.

Hacia la Administración Pública.

- Un Gobierno confiable en sus políticas, procesos y servicios, a través de alcanzar en el año 2006 la certificación de sus Sistemas de Gestión de la Calidad de todas sus Unidades Administrativas con capacidad de autogestión.
- Un Gobierno con Resultados tangibles y mejorados que permanentemente aplique mediciones en la definición de estrategias e implementación de sus acciones y le permita evaluar tanto la Gestión de los recursos como el impacto de sus proyectos.

Hacia los Servidores Públicos.

- Arraigar un alto espíritu de compromiso y Servicio, actitud de mejora continua, el trabajo en equipo, la adopción de esquemas que faculten la participación de los servidores públicos, la transparencia en el manejo de los recursos públicos, la toma de decisiones basadas en hechos y datos y aumentar la calidad de vida de los servidores públicos. A través de la aplicación de los principios de calidad en la actividad cotidiana, conducir a los servidores públicos para que estén dispuestos a aprender experiencias de éxito y la profesionalización de los servidores públicos en una Cultura de Calidad Total.

Hacia la Sociedad.

- Implementar acciones que permitan una sana convivencia de la sociedad y una mejor calidad de vida de los ciudadanos. Proporcionar productos, servicios e información con valor agregado; a través de identificar claramente las expectativas de los ciudadanos y establecer estándares internacionales en los servicios que se proporcionan. Identificar, conocer y difundir públicamente la percepción del grado de satisfacción de los usuarios, clientes y sociedad.

Como se puede apreciar en la **Fig. 2**, el Gobierno visualiza a la Sociedad en cuatro dimensiones como: ciudadanos, contribuyentes, electores y usuarios, este enfoque obedece a la diferenciación que existe en la apreciación del ciudadano en tres diferentes roles, los cuales se explicarán a continuación:

El ciudadano como **Contribuyente**, el cual no sólo tiene la obligación de cumplir las disposiciones fiscales, sino que tiene el derecho de exigir, conocer y evaluar cómo se utilizan los recursos públicos que se generan, en su calidad de persona privada. Si contribuir a la mejor recaudación fiscal implica tener responsabilidades públicas desde la actividad económica privada, también es obligatorio que el Estado informe cómo gasta lo recaudado y cuáles son los beneficios tangibles que produce de modo colectivo, así como los indicadores que permiten acreditar su eficiencia institucional.

Como **elector**, el ciudadano juega un papel decisivo en la correlación de fuerzas, la alternancia política o la continuidad en el poder. Por un lado, puede recompensar con su voto el desempeño eficiente de los Estados y los gobernantes. Por el otro, puede castigar con el mismo la deficiente o insuficiente calidad de las acciones estatales, así como la falta de aptitud de las clases gobernantes para conseguir resultados satisfactorios. El poder de los electores no puede ni debe desconocerse, ya que es decisivo para influir no sólo en la competencia política, sino en las relaciones intensas que definen los escenarios de la estabilidad y la correlación de fuerzas.

Finalmente, en cuanto al papel de ciudadano - **usuario**, éste establece un vínculo directo con la autoridad pública y demanda trato considerado para la atención y solución de las necesidades que plantea. En la actualidad, el ciudadano no acepta, de acuerdo con la racionalidad burocrática, el trato de código o expediente. Exige atención esmerada y respuestas eficaces al conjunto de necesidades que tiene en su condición de privado y persona pública. La oferta de servicios a la que tiene derecho genera relaciones civiles y administrativas que demandan sensibilidad por parte de los operadores del gobierno. Como usuario de los bienes y servicios a cargo del Estado, no está impedido para comparar, en términos de competencia y calidad, cómo funcionan otras instituciones para exigir resultados altamente eficaces. (Ref. 9)

La apreciación anteriormente referida, es bastante válida, ya que el que la administración Pública a nivel federal, estatal y municipal este consciente de la necesidad que se tiene de cuidar todas estas facetas de la sociedad en general, por igual proveyendo de elementos que permitan satisfacer sus respectivas necesidades y requerimientos permitirá establecer estrategias de mejora más precisas y efectivas.

Con la finalidad de que el Modelo de Calidad Intragob se constituya para los Servidores Públicos, en la nueva filosofía de Gestión de la Administración Pública Federal orientada a satisfacer las expectativas de los ciudadanos y la sociedad en su conjunto en forma integral, y haciendo énfasis en mantener y mejorar los resultados, es imprescindible sostener una visión preventiva que promueva la realización de las actividades con base en Procesos y Sistemas. Para ello se contemplan algunos principios con sus correspondientes requisitos de calidad los cuales se describen a continuación, estos principios son la plataforma sobre la cual se desarrollan estrategias y planes de acción para este modelo:

#### Calidad en el servicio.

La Administración Pública Federal esta comprometida con la dignificación de la función del Servidor Público atendiendo consistentemente las expectativas y requerimientos de la sociedad, con un claro entendimiento de los objetivos y metas de calidad, acción en la que todos los servidores públicos desarrollan sus funciones con responsabilidad, manifestando una actitud de servicio. La calidad en el servicio permitirá proporcionar un valor agregado en los productos y servicios prestados por los funcionarios públicos, que sea evidente a través de una atención respetuosa, oportuna y cordial. Los principios de Satisfacción del Cliente y Calidad en el Servicio están orientados a optimizar los planes y proyectos que otorgan a cada organización una ventaja competitiva y permiten satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, con el fin de que obtengan y perciban los aspectos tangibles e intangibles de la calidad.

Satisfacción del cliente (Ciudadano, Contribuyente, Elector, Usuario)

Como la efectividad de los sistemas de las Instituciones para conocer profundamente las necesidades de sus clientes externos e internos; satisfacer dichas necesidades y expectativas e incorporar los ciclos de mejora de los procesos internos a los procesos, productos y servicios asociados, a través de acciones sistemáticas de medición de la calidad del servicio, así como la administración de la dependencia /entidad para brindar una respuesta y comunicación oportuna y confiable, enfocada a proporcionar valor agregado a sus clientes y a la sociedad. Sus requisitos son:

- 1.1 Comunicación con los ciudadanos y clientes, capacidad de una respuesta oportuna a sus quejas y reclamaciones a través de estrategias de Mercadotecnia Política Social. Con la finalidad de construir una relación positiva con los ciudadanos y clientes, a cada Dependencia o Entidad de la Administración Pública Federal, le interesa escuchar y responder con efectividad al ciudadano y/o cliente en términos de calidad de los servicios que se proporciona, calidad del servicio, atención, cortesía, comunicación, con información fidedigna que se obtiene para conocer las necesidades y requisitos de los clientes. A través de métodos con frecuencia de recolección definida y mecanismos para asegurar la objetividad y validez de dicha información.
- 1.2 El Modelo de Calidad Intragob requiere involucrar al ciudadano en el proceso, mediante la atención oportuna de sus opiniones y reclamaciones sobre el desempeño de los servicios proporcionados por la entidad gubernamental.

Es importante la definición de los sistemas de la organización para dar respuestas efectivas a los requisitos, necesidades y expectativas de la sociedad en sus diferentes visiones del ciudadano como usuario, contribuyente y elector, incluyendo garantías de servicio y compromisos concretos con ellos.

- 1.3 Sistemas para determinar el nivel de satisfacción de los ciudadanos. También es necesario el diseño e implantación de sistemas para determinar y medir el nivel de satisfacción de los clientes ciudadanos, incluyendo estudios comparativos realizados dentro de las Dependencias o Entidades y los efectuados por entidades externas independientes o por los mismos ciudadanos. La organización debe mantener un programa de capacitación orientado a que el personal que atiende al público mejore sus habilidades de servicio de manera continua. Este personal debe ser evaluado sistemáticamente con relación a sus conocimientos para la realización trámites, información y prestación de los servicios.
- 1.4 Los sistemas utilizados para satisfacción de la sociedad deben incluir indicadores para la evaluación de su eficiencia y efectividad.
- 1.5 Deben establecerse Programas de Trabajo para la difusión, la Capacitación e Implantación de los sistemas utilizados para satisfacción de los ciudadanos.
- 1.6 La información derivada de los indicadores utilizados, debe ser analizada para controlar y mejorar los procesos de satisfacción de los clientes a través de datos y gráficas que permitan analizar los niveles y tendencias de los resultados obtenidos. El sistema de evaluación de satisfacción de los clientes debe permitir que los resultados sean comparados con los de entidades gubernamentales líderes a nivel regional, nacional y mundial.

1.7 Los métodos, procesos y sistemas para la satisfacción de los clientes deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.

Liderazgo participativo.

Es el compromiso permanente de los Titulares y Funcionarios Públicos de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, para promover, impulsar y facilitar el desarrollo de una cultura de calidad y competitividad, y promover a través del ejemplo los valores de Calidad del Gobierno Federal.

- 2.1 Los Titulares y el equipo Directivo de las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal, así como los representantes de sus Sindicatos, en su actuar cotidiano, deben impulsar su liderazgo fundado en el ejemplo y promover el enfoque de valor superior a los clientes mediante su actuación personal de acuerdo con el Modelo Calidad Intragob, en todos los procesos de la organización, en todas sus áreas y niveles y en el marco de un compromiso permanente. Asimismo los Principios y Valores de calidad de este modelo se deben vincular/correlacionar con las políticas internas, congruentes con el logro de sus metas y objetivos, convirtiéndola en una organización competitiva.
- 2.2 Las Dependencias y Entidades deben implantar e impulsar sistemas, métodos y prácticas para mejorar el liderazgo participativo y la promoción de los principios y valores de calidad compartidos por todos los miembros de la organización.
- 2.3 Los sistemas de liderazgo utilizados deben incluir indicadores para la evaluación de su eficiencia y efectividad.
- 2.4 Deben establecerse Programas de Trabajo para la difusión, la Capacitación e Implantación de los sistemas de liderazgo utilizados.
- 2.5 La información derivada de los indicadores utilizados, debe ser analizada para controlar y mejorar los procesos de liderazgo a través de datos y gráficas que permitan analizar los niveles y tendencias de los resultados obtenidos. El sistema de evaluación del liderazgo debe permitir que los resultados sean comparados con los de organizaciones líderes regionales, nacionales y mundiales; públicas o privadas.
- 2.6 Los métodos, procesos y sistemas de liderazgo deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.

Calidad de vida en el trabajo.

Reconociendo que los servidores públicos son el capital más valioso, el Gobierno Federal mantiene la responsabilidad que le ha sido encomendada para administrar los bienes de la Nación y proporcionar productos y servicios públicos con calidad. De esta manera los servidores públicos impulsan y apoyan los procesos de Calidad, Innovación y Competitividad de las Dependencias y Entidades, participan, capacitan, asumen un liderazgo para lograr las metas y la satisfacción propia como individuos y como parte fundamental de la Administración Pública Federal, en un clima laboral de respeto, orden y disciplina; reflejado en una mejor calidad de vida en el trabajo.

Desarrollo del personal y del capital intelectual.

- 3.1 Trabajo en equipo. Los Funcionarios Públicos responsables de cada Dependencia o Entidad deben diseñar e implantar sistemas que impulsen el trabajo en equipo, para incrementar la participación de todo el personal en el logro de las metas de calidad, productividad y competitividad; también deben propiciar el incremento del nivel de responsabilidad, autoridad, capacidad de innovación y aportación de ideas del personal, que promuevan acciones de mejoramiento continuo, autocontrol y empowerment.
- 3.2 Capacitación. La concepción de la capacitación y las metodologías utilizadas se deben orientar fundamentalmente al desarrollo del individuo y del grupo así como el plan de carrera, en la medida en que son justamente las personas quienes sostienen y proyectan a la organización en su conjunto. Así, el sistema de capacitación debe contemplar aspectos esenciales sobre conciencia, estrategias, enfoques y herramientas de mejoramiento de calidad, productividad, competitividad, superación profesional y superación individual.
- 3.3 Capital intelectual. El Capital intelectual es el valor generado por la información y el conocimiento requeridos para proporcionar los servicios del Gobierno Federal.

Está integrado por los conocimientos y habilidades de las personas, la tecnología, los procesos y las características de cada organización.

Los datos puestos en su contexto se transforman en información. El análisis de la información produce conocimiento. Cuando el conocimiento se institucionaliza para ser utilizado de manera organizada e incrementar el acervo de experiencia y cultura de la Institución, se constituye en capital intelectual de la organización.

La Gestión del Capital Intelectual de la organización implica la formación, desarrollo, aplicación y mejora de los recursos de la organización requeridos para mantener e incrementar la información y los conocimientos técnicos y tecnológicos aplicados a proporcionar los servicios de acuerdo a las características de calidad y competitividad establecidas.

- 3.4 Reconocimiento. Se debe otorgar reconocimiento (individual o grupal), mediante Sistemas de Remuneraciones, Ascensos, Promociones y Estímulos al personal, por sus avances y cumplimiento de resultados y metas en calidad, productividad y competitividad. Se trata de disponer de una metodología consistente que permita determinar la el grado de satisfacción del personal en su trabajo y por su trabajo.
- 3.5 Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo. El sistema para el mejoramiento de la calidad de vida integra, entre otros aspectos: bienestar, salud, economía, seguridad, atención, trato digno y respetuoso. Cualquier acción en pro de este objetivo, requiere de la participación conjunta del personal operativo, administrativo, directivo y del sindicato, en las tareas de promoción de un modelo de trabajo creativo, en el que el desarrollo del conocimiento y la aplicación de las habilidades de todo el personal tenga, de manera permanente, una especial importancia.

En el desarrollo del proceso de calidad se debe considerar al servidor público mediante la práctica sistemática de evaluación de la comunicación efectiva, el clima laboral y el liderazgo efectivo.

- 3.6 Ambientación permanente para la Calidad. El Modelo de Calidad Intragob requiere de una adecuada ambientación, familiarización y apropiación del mismo, por parte de todos los involucrados. Por ello, es importante el papel que juegan los diversos aparatos internos de las Dependencias y Entidades medios publicitarios, sistemas de comunicación, registros, divulgación, y otros en la generación del ambiente propicio para la Calidad, la Innovación y la Competitividad.
- 3.7 Los sistemas para desarrollo del personal y del capital intelectual deben incluir indicadores para la evaluación de su eficiencia y efectividad
- 3.8 Deben establecerse Programas de Trabajo para la difusión, la Capacitación e Implantación de los sistemas para el desarrollo del personal y del capital intelectual.
- 3.9 La información derivada de los indicadores utilizados, debe ser analizada para controlar y mejorar los procesos para el desarrollo del personal y del capital intelectual a través de datos y gráficas que permitan analizar los niveles y tendencias de los resultados obtenidos. El sistema de evaluación del desarrollo del personal y del capital intelectual debe permitir que los resultados sean comparados con organizaciones líderes regionales, nacionales y mundiales.
- 3.10 Los métodos, procesos y sistemas para el desarrollo del personal y del capital intelectual deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.

Administración de la información y de la tecnología.

- 4.1 Administración de la Información. El Gobierno Federal dispone de sistemas de información utilizados de manera rutinaria en sus Dependencias y Entidades; en las diferentes etapas de los procesos productivo, administrativo, comercial y de comunicación con los clientes. Mediante estos sistemas se deben ordenar, clasificar, procesar, y dar prioridades para utilizar los datos y la información que se analiza en la planeación estratégica, la mejora e innovación de los procesos y la administración e indicadores de medición del desempeño de la organización. Los sistemas de información deben incluir los mecanismos utilizados para captar la información y los datos, las prácticas sistemáticas para analizar la información y la confiabilidad de las fuentes, y la forma como dichos sistemas influyen en la toma de decisiones de la organización, crean valor superior a los clientes en los procesos, productos y servicios, con calidad y oportunidad.
- 4.2 Administración de la Tecnología. Las Dependencias y Entidades deben establecer sistemas para:
- · Identificar conocimientos, tecnología y expertos en los procesos.
- · Compartir las innovaciones y conocimientos aprendidos.
- · Estimular, administrar y proteger el conocimiento, la tecnología y la experiencia generada.
- · Impulsar a través de la administración de la Tecnología el facultamiento del personal, el trabajo en equipo, la planeación estratégica y la satisfacción de los clientes.
- 4.3 Los sistemas para la administración de la información y de la tecnología deben incluir indicadores para la evaluación de su eficiencia y efectividad.

- 4.4 Deben establecerse Programas de Trabajo para la difusión, la Capacitación e Implantación de los sistemas para la administración de la información y de la tecnología.
- 4.5 La información derivada de los indicadores utilizados, debe ser analizada para controlar y mejorar los procesos para la administración de la información y de la tecnología a través de datos y gráficas que permitan analizar los niveles y tendencias de los resultados obtenidos. El sistema de evaluación de la administración de la información y de la tecnología debe permitir que los resultados sean comparados con organizaciones líderes regionales, nacionales y mundiales.
- 4.6 Los métodos, procesos y sistemas para la administración de la información y la tecnología deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.

#### Planeación.

- 5.1 Planeación Estratégica. Mediante el Sistema de Planeación Estratégica se debe implantar y evaluar la visión, misión, prioridades, objetivos, estrategias, indicadores de desempeño, indicadores de efectividad, indicadores de eficiencia, acciones y programas de modernización e innovación de cada Dependencia o Entidad, incluyendo las aportaciones de todo el personal, clientes y proveedores, enfocadas a mantener e incrementar el liderazgo en calidad y las estrategias de negocio, así como la forma en que se conjuntan armónicamente los objetivos estratégicos, operativos, financieros y de calidad.
- 5.2 Planeación Operativa. La planeación operativa implica la implantación de planes y desarrollo de sistemas y procesos formales, a través de los cuales se llevan a efecto las acciones productivas para la calidad, productividad, innovación y competitividad mediante programas de trabajo que determinan metas y recursos.
- 5.3 Los sistemas para la planeación estratégica y la planeación operativa deben incluir indicadores para la evaluación de su eficiencia y efectividad.
- 5.4 Deben establecerse Programas de Trabajo para la difusión, la Capacitación e Implantación de los sistemas para la planeación estratégica y la planeación operativa.
- 5.5 La información derivada de los indicadores utilizados, debe ser analizada para controlar y mejorar los procesos para la planeación estratégica y la planeación operativa a través de datos y gráficas que permitan analizar los niveles y tendencias de los resultados obtenidos. El sistema de evaluación de la planeación estratégica y la planeación operativa debe permitir que los resultados sean comparados organizaciones líderes regionales, nacionales y mundiales.
- 5.6 Los métodos, procesos y sistemas para la planeación estratégica y la planeación operativa deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.

#### Gestión y mejora de los procesos.

6.1 Desarrollo de Servicios y Procesos. Es la parte preventiva y de soporte del Modelo de Calidad Intragob; comprende lo relativo al diseño de los servicios y procesos, incluye los sistemas y procedimientos, así como su orientación hacia el mejoramiento

continuo, otorgándose especial énfasis a los procesos técnicos y administrativos de las Dependencias y Entidades para asegurar que los clientes reciban consistentemente un valor superior en los productos y servicios.

Deben incluirse metodologías para el análisis de los procesos a través de estudios costo-beneficio, la cadena de valor, la mejora de los procesos clave y de los procesos de las áreas de apoyo. Con una orientación a la simplificación de los procesos, la competitividad a través de la innovación tecnológica y la administración de programas de modernización. Para lo cual, se debe considerar la información de los clientes con el fin de responder a sus necesidades.

- 6.2 Para la gestión y mejora de los procesos se considera la implantación de Sistemas para la Gestión de la Calidad, Protección Ambiental y Seguridad Industrial.
- El Modelo de Calidad Intragob es el resultado del aprovechamiento de todos los recursos, de la reducción de costos, de valorar la importancia del cliente, del trabajo en equipo y de la pertinencia de las iniciativas individuales.
- 6.3 Proveedores. Con la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, así como las de las propias Dependencias y Entidades se debe implantar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión de la Calidad de los Suministros y el Sistema de Evaluación y Desarrollo de Proveedores, ya que representan un eslabón clave en la Cadena de Valor de las organizaciones del Gobierno Federal.
- 6.4 Los sistemas para la gestión y mejora de procesos deben incluir indicadores para la evaluación de su eficiencia y efectividad.
- 6.5 Deben establecerse Programas de Trabajo para la difusión, la Capacitación e Implantación de los sistemas utilizados para la gestión y mejora de procesos.
- 6.6 La información derivada de los indicadores utilizados, debe ser analizada para controlar y mejorar la gestión y mejora de procesos a través de datos y gráficas que permitan analizar los niveles y tendencias de los resultados obtenidos. El sistema de evaluación de la gestión y mejora de procesos debe permitir que los resultados sean comparados con organizaciones líderes regionales, nacionales y mundiales.
- 6.7 Los métodos, procesos y sistemas para la gestión y mejora de procesos deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.

#### Impacto en la sociedad.

- 7.1 En el marco del Modelo de Calidad Intragob y a través de las Dependencias y Entidades, se deben incrementar sus esfuerzos tendientes al mejoramiento de su ámbito de influencia en el entorno legal, físico, social y económico, mediante el establecimiento de acciones concretas para promover la cultura de calidad, estimular y facilitar que otras organizaciones de la comunidad desarrollen sus propios programas de Calidad Total, especialmente las pequeñas y medianas organizaciones e instituciones.
- 7.2 Los sistemas utilizados para promoción del impacto en la sociedad deben incluir indicadores para la evaluación de su eficiencia y efectividad.

- 7.3 Deben establecerse Programas de Trabajo para la difusión, la Capacitación e Implantación de los sistemas utilizados en la promoción del impacto en la sociedad.
- 7.4 La información derivada de los indicadores utilizados, debe ser analizada para controlar y mejorar los procesos para impactar favorablemente en la sociedad a través de datos y gráficas que permitan analizar los niveles y tendencias de los resultados obtenidos. El sistema de evaluación del impacto en la sociedad debe permitir que los resultados sean comparados con organizaciones líderes regionales, nacionales y mundiales.
- 7.5 Los métodos, procesos y sistemas implantados para la promoción del impacto en la sociedad deben estar sujetos a ciclos de mejora continua.

#### Resultados.

- 8.1 Valor creado para la Dependencia o Entidad. Deben analizarse los resultados de los sistemas correspondientes a los Módulos de Liderazgo, Desarrollo del Personal y Gestión del Capital Intelectual, Administración de la Información y de la Tecnología, Planeación Estratégica y Gestión y Mejora de Procesos, con el propósito de identificar su impacto cuantitativo y cualitativo en el crecimiento, rentabilidad, productividad, logro de objetivos y desempeño, (Sistema Nacional de Evaluación de Resultados), de cada Dependencia o entidad.
- 8.2 Valor creado para los Clientes y la Sociedad. Se deben analizar los resultados de los sistemas correspondientes a los Módulos de Satisfacción del Cliente, Administración de la Información y de la Tecnología, Planeación Estratégica, Gestión y Mejora de Procesos e Impacto en la Sociedad, con el propósito de identificar su impacto cuantitativo y cualitativo en los clientes, los ecosistemas y en la comunidad, (Sistema Nacional de Evaluación de la Percepción de los Clientes con respecto a la Calidad de los Servicios), de cada Dependencia o Entidad.
- 8.3 Valor creado por la Cultura de Calidad. Es necesario analizar los resultados de los sistemas de Satisfacción del Cliente y Desarrollo del Personal y Gestión del Capital Intelectual, con la finalidad de evaluar las mejoras en la posición competitiva, incremento en la capacidad de respuesta de los Centros de Trabajo, (capacidad de cambio y aprendizaje; innovación) y crecimiento.
- 8.4 Los indicadores para medir el Valor creado para la Dependencia o Entidad, los Clientes y la Sociedad y por la Cultura de Calidad, deben correlacionar la madurez del Modelo de Calidad Intragob. Los resultados de estos indicadores deben ser comparados con los de organizaciones líderes regionales, nacionales y mundiales. (Ref. 10)

#### Comunicación organizacional.

A través de una comunicación clara, efectiva y abierta, se desarrolla en la administración pública, la sinergia y la difusión de directrices y logros, lo cual permite una adecuado facultamiento de los mandos medios, una mayor identificación de los empleados con la dependencia / entidad y una visión compartida en el establecimiento y cumplimiento de metas

#### Uso eficiente de los recursos

Tanto el capital humano, como los recursos financieros y materiales utilizados en la organización deben ser administrados con responsabilidad, efectividad, eficiencia y transparencia.

#### Respeto al entorno.

Todas las actividades de la Administración Pública Federal deben realizarse conservando y mejorando el medio ambiente; respetando la cultura de las comunidades en donde se localizan las instalaciones del Gobierno Federal, en armonía con la sociedad para fortalecer un desarrollo sustentable

#### Mediciones.

Es necesario determinar el grado de satisfacción de los servidores públicos, así como de los ciudadanos, con el firme propósito de mejorar continuamente los procesos, los resultados, identificando los puntos de control y los factores críticos de éxito que permitan cumplir cabalmente las expectativas y los requisitos de los la sociedad en general, entendiéndose como tal en las cuatro dimensiones presentadas en el modelo **Fig. 2**, es decir, como ciudadanos, usuarios, contribuyentes y electores, actuales y futuros.

Para determinar los avances del Modelo de Calidad Intragob y su efectividad en el mejoramiento de la calidad de los bienes y/o servicios, debe definirse e implantarse la medición del desempeño, la efectividad y la eficiencia en la realización de los procesos y en la prestación de los productos y/o servicios que se proporcionan a los ciudadanos.

Para tal efecto deben considerarse, al menos, la tendencia de los siguientes tipos de indicadores:

- · Indicadores de desempeño, que muestren el comportamiento de los procesos.
- · Indicadores de efectividad, para medir el funcionamiento de los sistemas de acuerdo con su diseño y los resultados esperados.
- $\cdot$  Indicadores de eficiencia, para medir los recursos utilizados para alcanzar los objetivos de los sistemas.

Los principios antes descritos, son los elementos que soportan y orientan los esfuerzos de Mejora Continua, Innovación y Competitividad en los bienes y/o servicios que las Dependencias / Entidades del Gobierno Federal brindan a los ciudadanos; sin embargo para la implantación efectiva del modelo, se deben establecer estrategias que requieren la integración de planes, proyectos y acciones dirigidos a obtener resultados a corto, mediano y largo plazo.

Otra de las bases que deberán contemplarse son los denominados valores de calidad, los cuales, son las características que distinguen a la Administración Pública Federal y a los servidores públicos, que permiten dignificar la función publica y agregar valor a cada proceso que se realiza para satisfacer las expectativas, necesidades y requisitos

de los ciudadanos que demandan productos y un servicio de calidad. Estos valores se describen a continuación:

#### Mejora continua

Es importante que todos los servidores públicos aporten sus conocimientos, habilidades y experiencia en los procesos, a través de propuestas de innovación para mejorar la efectividad de la cadena de valor, los productos y/o servicios y que conozcan e identifiquen el papel que desempeñan en el proceso productivo de la Dependencia / Entidad; por lo que deben definirse claramente en cada área, los procesos de mayor impacto hacia los ciudadanos, clientes o sociedad y así saber cómo incide el trabajo de cada persona en el producto o servicio final. Con esto se logrará involucrar a todos los servidores públicos en la formación de equipos de trabajo que impacten positivamente en las cadenas de valor para cada servicio. Cada eslabón de la cadena representa a un proceso en particular, que quedará representado por un grupo de trabajo cuyo objetivo será mejorar continuamente la calidad de sus actividades. Con este enfoque permanente, se mantendrá la mejora continua.

#### Vocación de servicio.

Es la actitud entusiasta de los servidores públicos para atender sus responsabilidades, con oportunidad, cortesía y esmero; comprometidos con la misión de la Institución para manifestar su mística de trabajo en aras de un servicio ágil, confiable y con calidez.

#### Trabajo en equipo.

Es la estructura organizacional que permite la colaboración de todo el personal en la rutina diaria de trabajo, mejorar los procesos y sistemas de manera sinérgica con el fin de alcanzar las metas de Mejora continua, Innovación y Competitividad.

#### Orden y disciplina.

Es el conjunto de acciones del personal orientadas a lograr en la Dependencia / Entidad, respeto y armonía en el trabajo al cumplir con las políticas, reglamentos y procedimientos institucionales en el contexto de la calidad.

#### Reconocimiento Laboral.

Es la satisfacción que el personal percibe y recibe, en todos los niveles de la estructura de la organización y que le motiva a desarrollar todo su potencial para el logro de resultados con estándares de excelencia.

El Ciclo de diseño e implantación de sistemas para la innovación y mejora continua de los criterios que integran el Modelo de Calidad Intragob, se puede apreciar en la siguiente figura:

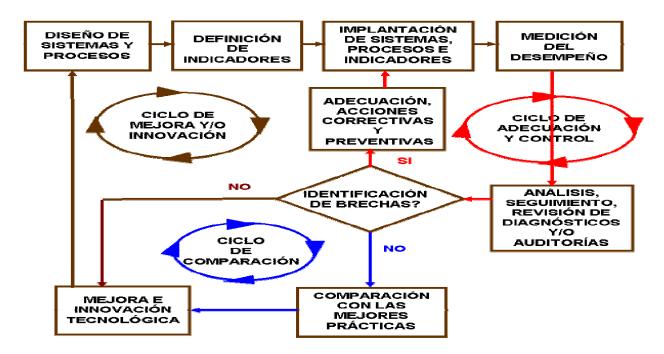


Figura 4. Ciclo de diseño e implantación de sistemas para la innovación y mejora continua de los criterios que integran el Modelo de Calidad Intragob (Ref. 11)

Ref. 10: http://www.calidad.com.mx/govfeb.html#politica. Artículo: Calidad en el Gobierno: Intragob: Modelo para la Innovación y Calidad Gubernamental.

Ref. 11: Fig. 2,3,4 www.secodam.gob.mx/dgea/doctos/TIP.PPT Subsecretaría de Desarrollo y Simplificación Administrativa Dirección General de Eficiencia Administrativa. Taller: Proyectos de Proceso

# 2.2 MERCADOTECNIA SOCIAL/ POLÍTICA

#### 2.2.1 Introducción

A lo largo de la historia, la mercadotecnia como tal ha ido evolucionando especializándose en diferentes áreas del quehacer humano, muchos de los principios son los mismos, sin embargo, los enfoques se han ido modificando, tal como sucedió con la Mercadotecnia Social, la cual surgió a principios de los años 70 gracias a las contribuciones del conocido mercadologo Dr. Philip Kötler, quien junto con Gerald Zaltman presentaron todo un marco conceptual y una serie de herramientas que permitieron dar un enfoque social a la mercadotecnia. El desarrollo en esta materia obedece a la incrementada preocupación por mejorar la calidad de vida de la sociedad en muchos sentidos, ya que en la actualidad la sociedad en general se ha ido percatando de que lo que afecte a los demás también afectará a su entorno, ha ido surgiendo una conciencia y preocupación acerca de problemas de índole social los cuales han tratado de ser resueltos tanto por ciudadanos como por sus gobiernos. Es evidente que el resolver estos problemas involucra cambios en la sociedad - cambios en individuos y en los grupos que son quienes liderean sus vidas a través de la transformación de prácticas dañinas o adversas convirtiéndolas en productivas, modificando actitudes y valores en las comunidades y en sociedades enteras.

Erradicar problemas como la drogadicción, el alcoholismo, la contaminación, incluyendo a la baja recaudación de impuestos debido a una falta de participación ciudadana, han adquirido una mayor importancia ya que viéndolo desde un punto de vista sistémico, si el consumo de drogas o alcohol se ve incrementado en nuestra comunidad, el nivel de delincuencia también tenderá a incrementarse, la inseguridad como consecuencia sufrirá efectos negativos y así consecutivamente, de igual forma, la falta de fondos en las arcas gubernamentales atribuido a la baja recaudación de impuestos, puede tener consecuencias severas al imposibilitar a los gobiernos para atender las problemáticas que surjan en sus comunidades, falta alcantarillado, seguridad pública, bacheo, suministro de agua, etc. Al carecer de recursos para llevar a cabo estas tareas. Estrategias basadas en Mercadotecnia Social, pueden apoyar en el cambio de actitud o disposición de los ciudadanos para cumplir con esta obligación.

Por otro lado, quizás se pregunte el lector, del por qué se ha incluido en esta sección también a la Mercadotecnia Política, la respuesta es muy sencilla, no basta con establecer estrategias que pretendan concientizar y modificar la conducta de los ciudadanos hacia el pago de sus impuestos, es necesario reforzar esta conducta con campañas de mercadotecnia política, cuyo objetivo sería el de difundir los beneficios que el ciudadano vaya obteniendo gracias a sus contribuciones, así como a mejorar la imagen que éstos perciban de sus gobernantes.

En esta sección de la tesis se explicarán algunos conceptos y definiciones básicas de estos dos tipos de mercadotecnia, basados en las investigaciones presentadas por expertos en cada materia, así como sus diferencias e importancia dentro de las Administraciones Públicas Municipales en México.

## 2.2.2 Concepto y definiciones

## 2.2.2.1 Concepto y definiciones de Mercadotecnia Social

La Mercadotecnia Social aún se encuentra en una etapa muy temprana de su desarrollo, ya que todavía se están haciendo descubrimientos al respecto, sin embargo, se ha venido practicando desde la antigüedad y tiene sus raíces en áreas como la religión, la política, la educación y hasta cierto grado en el ámbito militar. Philip Kotler señala que en las antiguas Roma y Grecia, se lanzaban campañas para liberar a los esclavos, en Inglaterra durante la Revolución Industrial, se montaban campañas para abolir las prisiones, garantizar los derechos de la mujer al voto y para evitar la explotación infantil. En esencia se puede afirmar que esta disciplina surgió como una respuesta a la necesidad de la sociedad para ayudar a erradicar problemas que afectan actualmente a la misma. (Ref. 12)

Philip Kotler basa sus estudios en la necesidad que tienen las sociedades actuales de resolver problemáticas a través del cambio en actitudes y comportamientos de los individuos, en 1971 este autor junto con Gerald Zaltman escribieron un artículo en una revista de mercadotecnia titulado: "Mercadotecnia Social: Un enfoque para Planear un Cambio Social," el cual marco la primera aparición del termino. Los autores definieron a la Mercadotecnia Social como: "El diseño, implementación y control de programas destinados a influir la aceptación de ideas sociales involucrando consideraciones de producto, planeación, precio, comunicación, distribución e investigación de mercados". (Ref. 12).

Para estos investigadores, no solamente hay un mercado de productos sino también de ideas, y coincidieron en que el concepto de mercadotecnia debería extenderse al ámbito social. También explicaron que una gran parte del trabajo de la sociedad era desempeñado por organizaciones diferentes a las que se dedicaban a hacer negocios, y que muchas de estas organizaciones vendían ideas, su argumento era que el extender el concepto de marketing hacia el mercado de las ideas daría a estas organizaciones una serie de herramientas y técnicas las cuales apoyarían al cumplimiento de sus objetivos.

Ref 12: http://www.hcsc.gc.ca/hppb/socialmarketing/resources/somarhpe/smhp04e.htm. Artículo: Social Marketing Where It's Come From; Where It's Going By Eric Young, Director, Manifest Communications Inc., Toronto. From Health Promotion, Winter 1988/89.

En la siguiente figura se observa de una manera muy sencilla el concepto de la difusión de ideas utilizando la Mercadotecnia Social como soporte para lograrlo.

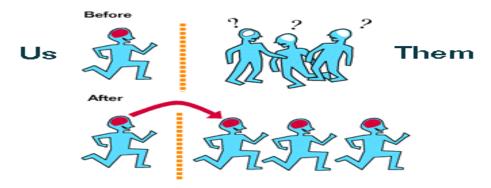


Figura 5 La Mercadotecnia Social como instrumento para modificar ideas y comportamientos. (Ref. 15)

Indudablemente. las contribuciones de Kotler y Zaltman han sido muy valiosas, ya que ayudaron a expandir los horizontes del marketing y abrieron nuevas posibilidades para su aplicación, sin embargo, como se indico anteriormente esta disciplina ya se venía practicando desde hace muchos años, ya que en donde quiera que haya sistemas sociales, habrá intentos por informar, persuadir, influir y motivar a fin de influir en ciertos grupos, reforzando comportamientos o cambiándolos. Cabe mencionar que, el campo en el que más se han desarrollado campañas de Mercadotecnia Social, ha sido en la salud pública, inclusive una gran parte de los textos que se encuentran publicados en internet contextualizan este concepto en ejemplos relativos a este sector.

El concepto de Mercadotecnia Social, pone en tela de juicio la idoneidad del concepto de mercadotecnia pura ya que en esta época de problemas ambientales, escasez de recursos, crecimiento demográfico acelerado, inflación a nivel mundial y despreocupación por los servicios sociales se cuestiona a la compañía en el sentido de si siente, sirve y satisface las necesidades individuales, y si siempre hace lo mejor para los consumidores y la sociedad a largo plazo. Según el concepto de mercadotecnia social, el simple concepto de mercadotecnia desafía los posibles conflictos entre los deseos a corto plazo de los consumidores y su bienestar a largo plazo.

Otro enfoque lo proporciona el especialista en comunicaciones John Shewchuk para quien la Mercadotecnia Social esta relacionada con vender ideas, "consiste en la creación, ejecución y control de programas diseñados para influir en los cambios de comportamiento en la sociedad, utilizando principios de Mercadotecnia Comercial los cuales se basan en el descubrimiento de las necesidades de un público objetivo, desarrollo de productos y medición de resultados" (Ref. 13), sin embargo ambos tipos de mercadotecnia se diferencian en el sentido de que el objetivo de la Mercadotecnia Social no es solamente llevar a cabo una única transacción de negocios, sino el construir relaciones de largo tiempo entre la organización y el cliente.

Considerar un cambio de ideas como objetivo de la Mercadotecnia Social, sugiere una tarea un tanto compleja, ya que las ideas están sujetas a aspectos muy profundos de la personalidad, creencias y valores de los individuos. Las ideas se definen por las actitudes que pueda tenerse hacia la gente, cosas, conceptos o eventos, la aprobación o desaprobación que el ser humano tenga hacia ellas va a depender enormemente de sus valores. El comportamiento individual y social se proyecta a través de acciones, y está condicionado por grado de practicidad del individuo o de la importancia que los valores, tradiciones o emociones tengan en la definición de su forma de actuar.

El comportamiento pragmático considera el propósito, los medios y consecuencias de un curso de acción o no acción, en tanto que el comportamiento orientado a valores se basa en la ética, la religión u otras consideraciones relacionadas a los valores intrínsecos del individuo acerca de un cierto modo de conducta. El tradicionalista actúa de acuerdo a normas y prácticas institucionalizadas, mientras que el comportamiento emocional esta definido por los estados de ánimo, de tal manera que un cambio en la sociedad se puede llevar a cabo más eficientemente por medio del establecimiento de ideas nuevas y creencias. (Ref. 14)

A fin de comprender mejor el cómo se puede llevar a cabo este cambio social, Les Robinson (Ref. 15) desarrolló el siguiente modelo que explica este concepto de manera muy clara, a través de siete pasos:

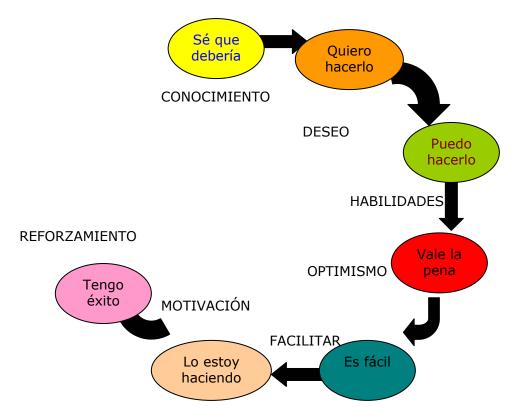


Fig 6 Modelo para lograr un cambio social e individual. (Traducción Ref. 15)

Como se puede observar en la figura anterior, este modelo permite identificar el proceso que debe seguirse para modificar una conducta y concentrarse en los recursos con que se cuentan.

A manera breve se describirá la manera en que funciona el modelo:

**Conocimiento:** El primer paso es el conocimiento que debe tener el individuo sobre su propio problema y las posibles soluciones que puede adoptar para resolverlo, así como el costo personal que le implicaría el resolverlos y los beneficios de actuar en pro de este objetivo.

**Deseo:** A continuación debe existir un deseo, el cual se estimulará a través de la imaginación, visualizando cómo le gustaría ser al individuo o sociedad en el futuro. Ya que el cambio implica imaginación, la gente necesita poder visualizarse de una manera diferente, presentando imágenes de un futuro deseable para si mismos. El deseo es una emoción, no un conocimiento.

Reconocimiento de que se tiene la Habilidad para efectuar el cambio.

**Confianza u optimismo**. La creencia de que se puede tener éxito es determinante, en un buen liderazgo político o comunal el optimismo es un ingrediente importante. Si los lideres gubernamentales o en las empresas no son un ejemplo de esta actitud, es imposible culpar a la gente por sentir que sus esfuerzos individuales serán infructíferos.

**Tener la sensación de que no es complicado hacerlo**. La gente cuenta con recursos limitados y pocas opciones, muy probablemente necesiten servicios accesibles, infraestructura y redes de apoyo que les permitan resolver obstáculos que se puedan presentar al ejecutar la acción.

**Motivación.** Las rutinas son parte de nuestra vida diaria, aún y cuando se cuente con todo el conocimiento, deseo, buena voluntad y servicios del mundo, todavía así habrá una tendencia hacia la inercia a modificar los hábitos que se tengan, esta situación se presenta de manera inconsciente la mayor parte del tiempo. ¿Cómo pueden los mercadologos sociales crear mensajes que permitan al público objetivo darse cuenta sobre esta inercia? En ocasiones lo que no permite avanzar al cambio puede deberse a dos situaciones: el sentimiento de amenaza personal y directa o el sentimiento inspiracional, como ejemplos del primer caso se puede encontrar, la amenaza que se sienta al saber sobre la construcción de un aeropuerto cerca del hogar, o la amenaza a la visión personal que se tiene del mundo al escuchar sobre la creciente hambruna que hay en Uganda; el segundo estado limitativo del cambio siempre tiene lugar en un contexto de conversión colectiva, basado en los instintos de pertenencia social con que contamos, por ejemplo, una junta masiva en donde se hagan compromisos personales.

Finalmente, en la etapa de retroalimentación y reforzamiento, es evidente que son muchas las situaciones, voces e instituciones que llevan al individuo a actuar de una manera indeseable, poco saludable o anti social, estas fuerzas no desaparecen simplemente por que si, se tiene que llevar a cabo todo un trabajo de seguimiento para lograr vencerlas, una mercadotecnia social efectiva debe reforzar continuamente los mensajes, a través de una comunicación regular la cual retribuya a la gente con mensajes de éxito a sus esfuerzos y los próximos pasos que se desea que éstos ejecuten.

Ref. 14: http://www.foundation.novartis.com/leprosy/social\_marketing.htm Artículo escrito por: Richard K. Manoff: Social Marketing. New Imperative for Public Health. Praeger, New York 1985.

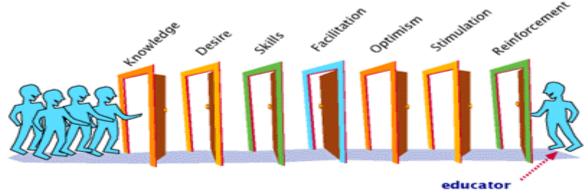


Figura 7 El camino para lograr el cambio. (Ref. 15)

Como se puede apreciar en la **figura 7**, es posible llevar a cabo este proceso apoyándose en el liderazgo o la educación que pueda proveer una institución o persona cuyas puertas pueden ser abiertas por medio de estrategias de Mercadotecnia Social.

Para concluir debe considerarse dentro de este modelo lo que se denomina como empowerment, es decir que el individuo debe tener la confianza de que puede ser la causa de un cambio genuino. En la práctica, es la combinación de muchos elementos, tales como habilidades, optimismo, liderazgo, creencia y experiencia. El empowerment es una tarea que puede construirse por medio de mercadotecnia social, y el público objetivo.

Todas las anteriores explicaciones constituyen un punto de partida para comprender mejor la labor de la Mercadotecnia Social y el grado de dificultad que esta ciencia implica. En la parte de esta tesis en donde se habla sobre Estrategias de Mercadotecnia Social, se profundizará sobre los elementos que deben considerarse para llevar a cabo un plan de Mercadotecnia Social.

## 2.2.2.2 Concepto y Definiciones de Mercadotecnia Política.

Se cree que la Mercadotecnia Política nació en el siglo XX, sin embargo, lo que es una creación del siglo XX es la palabra Marketing o Mercadotecnia, ya que la Política ha formado parte de la humanidad desde que surgen las organizaciones sociales. Durante la época del Imperio Romano, la capacidad para comunicar sus decisiones políticas con eficacia les permitió permanecer intactos en el poder por varios siglos, además esta capacidad de comunicación difundía obras de infraestructura como caminos y palacios gubernamentales, lo cual se reforzaba estratégicamente mediante la introducción de símbolos de la cultura del Imperio en los pueblos conquistados. A lo largo de la historia se pueden encontrar muchos ejemplos en los que el uso de este tipo de estrategias influyó en gran medida para la permanencia de grupos en el poder.

Como en otros tipos de mercadotecnia, las investigaciones e innovaciones más trascendentes en este campo se han llevado a cabo en los Estados Unidos, en donde pueden verse ejemplos muy claros en los que la Mercadotecnia Política ha sido utilizada por varias generaciones de políticos, para el investigador Philippe J. Maarek, el desarrollo de esta disciplina en este país se ha debido a tres factores: Su sistema electoral, su tradición democrática y el poder de los medios de comunicación (Ref. 16). A mediados de siglo XX un hombre llamado George Gallup organizó en Estados Unidos un grupo de profesionales de la construcción de imagen para prestar servicios de consultoría política a los entonces candidatos demócratas y republicanos. Pocos años más tarde, el director del American Institute of Public Opinión se convertiría en un ícono mundial en las encuestas de opinión pública.

En Latinoamérica y específicamente en México el marketing político se encuentra aún en una etapa muy temprana de crecimiento sobre todo a nivel de investigación académica, ya que su aparición en el marco político de la región data de hace apenas veinte años, en los ochenta, cuando se empieza a introducir procesos de democratización.

La Mercadotecnia Política (MP) ha sido confundida con propaganda política, situación que ha dado lugar a mal interpretaciones de lo que realmente implica la Mercadotecnia Política, la cual va mucho más allá de simplemente comunicar ideas con fines políticos.

El objeto de estudio de la MP se proyecta al análisis de cinco áreas fundamentales:

- El proceso de intercambio político que se da entre individuos y formaciones políticas ante la renovación democrática de la representación pública;
- el proceso de comunicación política entre élites y ciudadanos en momentos electorales;
- las campañas (esfuerzos) político electorales y los planes proselitistas y de estrategia que las acompañan; el proceso de acceso al poder y legitimación de las élites;
- y los estudios de mercado o diagnóstico sociopolítico. (Ref. 17)

Como se puede apreciar, es sumamente rico el campo de estudio de esta disciplina, ofreciendo una variedad muy amplia de herramientas las cuales empleadas adecuadamente puede ayudar al logro de los objetivos establecidos. Ahora bien, existen varias definiciones sobre lo que es la MP, las cuales a continuación se describirán:

Francisco Javier Barranco Sáiz señala que el "MP es el conjunto de técnicas que permiten captar las necesidades que un mercado electoral tiene, estableciendo -con base en esas necesidades- un programa ideológico que las solucione y ofreciéndole un candidato que personalice dicho programa y al que se apoya e impulsa a través de la publicidad política" (Ref. 17)

La siguiente definición puede ser considerada como una de las más completas, ya que muestra varios elementos que en otras definiciones difícilmente se pueden encontrar, el autor de la misma es el prof. Andrés Valdez, "La MP es una disciplina que se encarga del análisis de los fenómenos relacionados con el estudio del mercado político, los procesos de comunicación y legitimidad, las estrategias proselitistas y el proceso de intercambio entre élites políticas y ciudadanos en momentos electorales. Como herramienta política, la mercadotecnia se puede definir como una serie de técnicas y estrategias para alcanzar los objetivos de poder". (Ref. 17)

Otro autor Gustavo Martínez Pandiani, define a la MP como "el conjunto de técnicas de investigación, planificación, gerenciamiento y comunicación que se utilizan en el diseño ye ejecución de acciones estratégicas y tácticas a lo largo de una campaña política, sea ésta electoral o de difusión institucional". (Ref. 18)

La MP se divide en dos áreas fundamentales: El Marketing Electoral: El cual es aplicado en periodo pre-electoral tanto para gobernantes y legisladores en funciones, como para dirigentes que se quieren insertar en el ámbito del poder político, cabe mencionar que esta es la percepción más general que se le tiene sobre lo que es la Mercadotecnia Política, sin embargo, como se describe a continuación, este tipo de mercadotecnia va más allá de las elecciones, haciendo uso de lo que actualmente se conoce como:

El Marketing Público o gubernamental, el cual es otra de las ramas del Marketing Político y tiene como principal objetivo el cerrar brecha que existe entre los logros reales de las administraciones gubernamentales a nivel municipal, estatal o federal y la percepción que de esa gestión tiene la sociedad. Además de cerrar esta brecha, se pretende también dar incluso un plus favorable que depende de que este trabajo sea realizado de una manera profesional. El Marketing Público se encarga de lograr un máximo de cercanía y comunicación entre el Gobierno y la Sociedad.

Ref. 17: http://www.mexicanadecomunicacion.com.mx/Tables/FMB/foromex/evolucion.html Artículo: Para entender la mercadotecnia política Andrés Valdez Zepeda

Ref. 18: Martínez Gustavo (2001). Marketing Político: Campañas, Medios y Estrategias Electorales. Edit. Ugerman

## 2.2.3 Modelos Estratégicos de Mercadotecnia Social y Política.

#### 2.2.3.1 Modelo de Mercadotecnia Social

La Mezcla de Mercadotecnia, al igual que en la Mercadotecnia Comercial, juegan un papel muy importante al momento de desarrollar planes y establecer estrategias, sin embargo hay algunas diferencias entre uno y otro tipo de mercadotecnia.

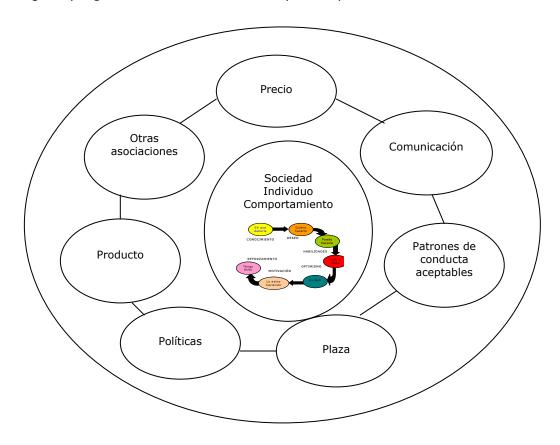


Fig. 8 Modelo de Mercadotecnia Social (Basado en Fig. 6, Ref. 15)

La Mercadotecnia Social como se ha venido explicando tiene como objetivo el alcanzar a uno o a un número de integrantes de un público objetivo a fin de iniciar y efectuar cambios en sus ideas y comportamientos, es por esto que el conocer profundamente las necesidades de su público objetivo sea una de las prioridades, este conocimiento solamente será posible lograrlo a través de una investigación de mercados a fin de obtener datos sobre aspectos sociales y demográficos (estatus económico, educación, edad, etc.) o bien, características psicosociales (actitudes, motivaciones, valores, patrones de comportamiento) y necesidades. Para lograr esto se pueden utilizar las técnicas empleadas en la mercadotecnia comercial, tales como entrevistas, encuestas, grupos focales, etc.

Para que una campaña de Mercadotecnia Social tenga éxito, debe tomar en cuenta estos factores y también ser compatible con las tradiciones religiosas y culturales del grupo o grupos objetivo. La investigación de mercados es crucial, no solamente en la fase de planeación del programa, sino también durante su implementación, ya que el

mercadologo social deberá estar conciente de los cambios en las necesidades de sus grupos objetivo.

Como se explico al empezar a hablar sobre este modelo, el plantear planes basados en aspectos como la promoción, producto, precio y plaza, al igual que en la mercadotecnia comercial, también constituye un reto, principalmente al referirse a objetivos tan intangibles como lo es el lograr un cambio de comportamiento. Es por esta razón que los conceptos de cada uno de estos elementos serán diferentes con relación a los de la mercadotecnia comercial. A continuación se explicaran lo que implican estos elementos:

**Producto.** El producto en la Mercadotecnia Social no necesariamente se comprende como una oferta física, sino más bien se refiere a las ideas. A fin de tener un producto viable, la gente debe primero percibir que tienen un problema genuino y que el producto ofrecido es una buena solución a su problema.

**Precio.** El precio se refiere a lo que el consumidor debe hacer a fin de obtener el producto de Mercadotecnia Social. El costo puede ser monetario, o requerir que el consumidor sacrifique intangibles, tales como tiempo o esfuerzo, o se arriesgue a quedar en ridículo o exponerse a la desaprobación, el reducir este costo y crear incentivos para adoptar y mantener las ideas o conductas nuevas es una tarea crucial de la Mercadotecnia social.

Si el costo sobre pasa los beneficios para un individuo, el valor percibido de la oferta será bajo y será difícil que lo adopten. Sin embargo, si los beneficios son percibidos como mayores que sus costos, las oportunidades de prueba y adopción del producto serán mucho mayores. Al establecer el precio, los mercadologos sociales deben balancear el hecho de que si el producto es estimado con un precio demasiado bajo, o se da gratis, los consumidores pueden pecibirlo como de muy baja calidad. Por otro lado, si el precio es demasiado alto, algunos inclusive ni siquiera podrán pagarlo.

**Distribución.** El término distribución describe la manera en que el producto llega al consumidor. Para productos tangibles se referirá a los canales de distribución. En el caso de los productos intangibles, el lugar está menos claramente definido, pero se refiere a las decisiones sobre los canales a través de los cuales los consumidores son proveídos con información o entrenamiento. Esto puede incluir consultorios médicos, centros comerciales, etc. Al determinar las actividades y hábitos del mercado meta, así como su experiencia y satisfacción con el sistema actual de entrega, los investigadores peden establecer los medios más ideales para distribuir su oferta.

**Promoción o Comunicación.** Debido a que es el elemento más fácilmente percibido, a menudo se confunde con la Mercadotecnia Social como tal, sin embargo, como se ha podido apreciar, ésta conforma solo una pieza de todo el proceso. La promoción consiste en el uso integrado de Publicidad, Relaciones Públicas, Promociones, Venta

Personal y medios de entretenimiento. Lo principal es crear y sostener la demanda por el producto.

En la opinión de Nedra Kline (Ref 16) la mezcla de Mercadotecnia Social, cuenta con otros elementos adicionales, relaciones con otras asociaciones (partnership), Políticas y patrones de conducta aceptables.

En cuanto a la necesidad de establecer relaciones con otras asociaciones, obedece a que las cuestiones sociales y de salud a menudo son tan complejas que una organización no puede funcionar sola, es necesario establecer relaciones con otras instituciones en la comunidad a fin de lograr se efectivos.

**Las políticas.** En los programas de Mercadotecnia Social puede ser benéfico el motivar el comportamiento individual de cambio, pero es difícil sostenerlo a menos que el ambiente en el que este involucrado el individuo le proporcione el apoyo necesario para llevar a cabo exitosamente su proceso de cambio.

Los asuntos relacionados con los programas de Mercadotecnia Social a menudo son controversiales o complejos, tales como el promover sexo seguro o la violencia, y quizás necesiten de una diplomacia política con organizaciones comunales a fin de ganar apoyo, para finalmente acceder al público objetivo o enfrentar adversarios potenciales.

#### 2.2.3.2 Modelo de Mercadotecnia Política

Como se planteo anteriormente, una de las ramas de la Mercadotecnia Política es la Mercadotecnia Pública o Gubernamental, la cual tiene como finalidad el promover y dar a conocer las obras y logros de los funcionarios públicos que se encuentran en el poder. Anteriormente muchas de estas actividades las desempeñaba el departamento de Comunicación Social pero, ya hay una tendencia a sustituir esta área por la de Marketing Público o Gubernamental, lo cual obedece principalmente a que la apertura democrática y la competencia electoral, están dando lugar a una mayor exigencia de la ciudadanía para conocer lo que se hace y cómo lo hacen los gobernantes, por lo tanto no solamente debe comunicarse lo que se hace sino que deben utilizarse herramientas que en su conjunto permitan una mayor penetración de los mensajes a fin de hacerlos más eficientes y eficaces.

Los procedimientos de Mercadotecnia Política en su modalidad de Marketing Público o gubernamental conducen a actuar en tres niveles principalmente:

1. Realizar estudios que permitan conocer en profundidad la demanda social con respecto al Gobierno, las demandas de los sectores más directamente ligados a las diversas políticas del Gobierno y las lógicas de esa demanda:

Para generar cualquier oferta es imprescindible como ya se ha mencionado en otras ocasiones conocer las necesidades del público, cuáles son sus deseos, cómo se comporta, como reaccionaría ante tal o cual partido político o funcionario público, conocer sus expectativas, la imagen que tiene de los servicios y de la política del Gobierno, conocer en profundidad la demanda de los ciudadanos es esencial para adaptar el servicio o ciertos contenidos de política, y también para reducir la incertidumbre en torno a los efectos probables de ciertas decisiones.

2. Mejorar los servicios que se ofrecen;

De los estudios anteriores, se pueden definir los parámetros necesarios para ofrecer servicios que satisfagan mejor a la población, ayudando al establecimiento de niveles óptimos de calidad, así como de guías de acción para lograrlo. Dentro de todas estas mejoras, es fundamental el optimizar la atención al público, que a través de programas de capacitación mejor diseñados el ciudadano reciba atención personalizada y cortés, haciéndolo sentir más cómodo y respetado. Flexibilizar horarios de atención, que la gente sienta que recibe un seguimiento a sus demandas, en fin que se establezcan estrategias que apoyen la percepción positiva de los votantes hacia sus gobernantes.

3. Utilizar la comunicación como un instrumento de prestación de servicios y como eje de la optimización de la relación entre el Gobierno y la Sociedad.

Se puede hablar de dos tipos de comunicación : una Interna y otra Externa. La comunicación interna, debe tratar de conseguir que el personal del Gobierno valorice más su identidad, tenga una mejor imagen de la propia institución y de sí mismo. La comunicación externa es esencial para que el Gobierno no vea su acción limitada por una imagen negativa de si mismo, o por escasa legitimidad social. Hay diferentes niveles de comunicación que deben funcionar de forma articulada, desde el más elemental de la información al público, hasta campañas de comunicación que pueden hacerse para dar a conocer nuevos servicios.

De acuerdo a lo explicado anteriormente, no basta con manejar eficientemente estrategias de comunicación, sino que se requiere de un proceso más profundo y que asegure la penetración de mensajes en los ciudadanos, por lo tanto se han establecido tres niveles Estratégicos que conjugados conforman un modelo que facilite el proceso como se describe a continuación:

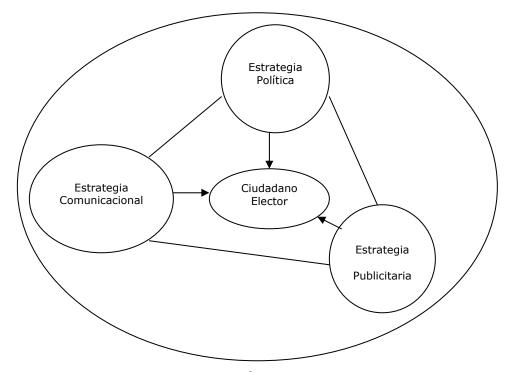


Fig. 9 Modelo de Mercadotecnia Política

- Estrategia Política (EPO)
- Estrategia Comunicacional (ECO)
- Estrategia Publicitaria (EPU)

Cada uno de estos 3 niveles estratégicos tiene su propio campo de acción:

- EPO: Diseño de la Propuesta Política
- ECO: Elaboración del Mensaje Político
- EPU: Construcción de la Imagen Política

En el marco pos electoral, los 3 niveles deben ser abordados en forma simultanea y coordinada.

Estrategia Política: El diseño de la propuesta política.

En este nivel de la estrategia las autoridades gubernamentales proponen el mensaje a transmitir, para esto, deben contar con información confiable y actualizada, a fin de decidir acertadamente lo que se va a comunicar a la sociedad en general. Dicha información debe ser recolectada, ordenada y presentada de manera sistemática. Para llevar a cabo esta tarea, existen diversas herramientas técnicas entre las que destacan:

- 1.- Realización de un Diagnóstico Estratégico: durante el cual se debe determinar cuales son los principales problemas que aquejan a la sociedad y los cursos de acción que se han tomado para su solución.
- 2.-Mapa Político: Reconocimiento del conjunto de actores que han participado en la solución del problema o problemas planteados.
- 3.- Red Motivacional : Analizar cuáles son las motivaciones más latentes del ciudadano para la aceptación o rechazo del gobierno o partido político en el poder, sean estas manifiestas o no.
- 4.-Estrategia de Posicionamiento: permite determinar la forma más viable de posicionar al grupo político en el cargo, considerando las fortalezas y debilidades propias y de los demás competidores políticos (otros partidos)

### **Estrategia Comunicacional**: La elaboración de los mensajes Políticos.

Si bien la elaboración de un mensaje político inteligente en base a las necesidades detectadas en el diagnóstico inicial, junto con las soluciones a la misma, es esencial en el marco de la percepción que pudieran tener los ciudadanos sobre sus gobernantes, esto no garantiza necesariamente el éxito de una campaña de Marketing Político.

Las autoridades gubernamentales deben superar la fase del diseño de la propuesta y encarar en forma anticipada y sistemática la elaboración del discurso. Así, quien se preocupe por los aspectos formales y no formales de la transmisión del mensaje político, aventajara a quien no tenga en cuenta la importancia de las herramientas comunicacionales al momento de llegar a los ciudadanos.

Este nivel estratégico consiste en la formación del discurso político o del mensaje y su transmisión efectiva y eficiente al público objetivo.

La comunicación es un proceso importante en este nivel, y ésta puede definirse como un complejo intercambio de estímulos y señales que dos o más sujetos realizan mediante diferentes sistemas de codificación y decodificación de mensajes.

Según Joseph Klapper, el proceso de comunicación presenta dos etapas sucesivas y complementarias que determinan un sistema de escalonamiento en el flujo de la información. La primera fase se inicia con el envío del mensaje por parte del emisor y culmina con la decodificación que realiza el receptor. Esta primera comunicación se complementa con una segunda fase que comienza con el reenvío del mensaje retroalimentado por parte del receptor y finaliza con la transmisión de un nuevo mensaje por parte del emisor. Los sucesivos ciclos de reconstrucción del mensaje forman así un sistema circular que genera sus propios factores de cambio y adaptación.

En realidad, no solo el emisor y el receptor construyen y reconstruyen los mensajes comunicados, sino que estos también son redefinidos por los medios que los transmiten. El medio que interviene en el proceso de comunicación imprime su propia huella en el mensaje y según sea el caso, lo refuerza, lo debilita o incluso contradice. Tal cual afirma el pensador canadiense Marshall Mac Luhan, "el medio es el mensaje".

El ámbito de la comunicación política reconoce como medios naturales a los mass media. Esta función es compartida con otras formas de transmisión más directa, tales como actos públicos, caravanas, caminatas y otras iniciativas proselitistas.

El funcionamiento de este sistema de retroalimentación asegura y enriquece la bidireccionalidad del proceso, permitiendo al gobierno en turno, fortalecer y precisar su discurso en función de las demandas e inquietudes del ciudadano -receptor. Para ello, los encargados de las campañas de MP utilizan numerosos instrumentos de marketing político tales como encuestas, mediciones y sondeos.

#### Estrategia Publicitaria: La construcción de la imagen política.

En este nivel se trata de traducir lo que hace a lo largo de la gestión de gobierno en discurso y el discurso en imagen. El paso del primer nivel estratégico al segundo consiste en hacer comunicable un conjunto de ideas. La transición del segundo al tercero significa darle al mensaje un formato audiovisual atrayente, que recurriendo a las apelaciones emocionales, oriente la voluntad del ciudadano hacia su gobierno.

El objetivo de la publicidad política es comunicar y persuadir.

La función comunicativa es la que denota o transmite textualmente el mensaje en su contenido explicito. Para ello presenta y describe en forma objetiva información referida a hechos, situaciones, circunstancias o escenarios vinculados al gobernante y los resultados de su gestión.

La función persuasiva connota o sugiere una segunda lectura del mensaje textual en su contenido implícito. A tal efecto, induce al receptor del mensaje literal a otorgar a este otro significado por asociación. Se trata de una función valorativa.

Las formas modernas de publicidad política exigen un estilo directo y personalizado, que simplifique las argumentaciones y sea adaptable a destinatarios múltiples. La selección y ejecución de una determinada estrategia publicitaria constituye un proceso complejo y dinámico que se ve condicionado por diversos factores:

- Recursos económicos
- Coyuntura política
- Evolución de las encuestas
- Tradiciones comunicacionales del partido
- La personalidad del gobernante
- La relación entre cuadros políticos y publicitarios
- Las estrategias publicitarias de los posibles competidores electorales.

## 2.2.4 Mercadotecnia Social / Política.

Una vez analizados los conceptos que se refieren a la Mercadotecnia Política y la Social, para efectos de practicidad en esta tesis, conjugaremos estos dos campos en uno solo denominado Mercadotecnia Social / Política. Esta fusión obedece a una lógica de interrelación que existe entre las dos disciplinas, ya que la obtención de resultados favorables en una de ellas puede ser el resultado de la eficiente aplicación de la otra, lo se explicará a lo largo de este texto.

La Mercadotecnia Política por su lado, permite desarrollar planes y programas a través de estrategias bien definidas que contribuyan al establecimiento de una comunicación más eficaz y eficiente con los ciudadanos, a fin de que éstos conozcan en todo momento las obras, problemáticas y soluciones que se dan a las mismas durante los periodos gubernamentales. Un ejemplo muy claro del éxito que puede provocar el adecuado uso de herramientas de Marketing Político es el alto posicionamiento que ha logrado obtener Jefe de Gobierno de la Ciudad de México Sr. Andrés M. López Obrador, ya que en algunas encuestas es percibido como uno de los personajes con mayor popularidad en los últimos tiempos. Independientemente del partido político al que se represente, el adecuado uso de estrategias de Mercadotecnia Política, pueden fortalecer la imagen de un gobierno, obviamente, aunque no es suficiente desarrollar una excelente campaña de marketing, ya que es muy importante que ésta se encuentre respaldada por hechos y trabajo real.

En cuanto a la Mercadotecnia Social, su función principal es la de reforzar y promover conductas encaminadas a mejorar de alguna manera la calidad de vida dentro de las comunidades o grupos sociales a los que se este dirigiendo, un ejemplo muy claro son las campañas publicitarias, llevadas a cabo por el Gobierno de la República Mexicana tendientes a fortalecer el sentimiento de pertenencia hacia México, a través de spots en televisión en los que aparecen personas de diferentes estratos sociales y comunidades, dando la impresión de unión y fortaleza por el hecho de ser mexicanos. Personalmente considero que tiene un trasfondo muy impactante, ya que si estamos convencidos de que somos un solo país, representados por un solo gobierno, problemas como el racismo, la falta de participación ciudadana, inclusive la delincuencia pueden irse combatiendo, al intentar modificar valores internos de cada uno de nosotros. Como se explicó anteriormente ésta no es una tarea sencilla ya que lograr cambios de comportamiento en los seres humanos requiere de un alto grado de convicción y compromiso por parte de los mismos, sin embargo, se espera que a la larga los resultados sean bastante positivos y que por lo menos un porcentaje de la población se haga conciente de su responsabilidad y contribución como mexicano.

Es obvio pensar que no únicamente se trata de lograr una percepción positiva de imagen, sino que ésta debe de ir acompañada del desempeño de las tareas propias de cada institución bajo la premisa de una amplia preocupación por mejorar sus estándares de calidad. Por otro lado, otro de los aspectos que se aprecian dentro de las estrategias del "Modelo de Innovación Gubernamental o Intragob" es hacia el desarrollo de estrategias de Mercadotecnia Social, las cuales puedan satisfacer las necesidades del desarrollo y fortalecimiento de conductas de índole social, a fin de dar solución a grandes problemáticas a nivel nacional, como ya se ha explicado anteriormente. Todos estos elementos pueden representarse en una especie de ciclo, en el cual, el adecuado establecimiento de estrategias de Mercadotecnia Política, permitirá a su vez fortalecer a las de Mercadotecnia Social, gracias a que eficiente comunicación y estrategias encaminadas al fortalecimiento de la imagen de los servidores públicos, proveerá de más argumentos de credibilidad hacia los esfuerzos que el gobierno haga para la modificación de comportamientos.

#### 2.3 MERCADOTECNIA INTERNA.

#### 2.3.1 Introducción.

En los círculos académicos y empresariales, la Mercadotecnia Interna ha ido ganando reconocimiento como un valioso campo de estudio, cuyo desarrollo se ha dado gracias a que cada día más y más organizaciones se han ido percatando sobre el papel tan importante que juegan los empleados, dando valor a las mismos e inclusive se les ha llegado a considerar como un elemento clave de ventaja competitiva dentro de sus respectivos mercados, principalmente en el sector de servicios. Es evidente que entre mayor conocimiento y más positiva sea la actitud de los empleados hacia las estrategias de mercadotecnia interna y externa, mejor será su desempeño en la atención y servicio al público.

Esta rama de la Mercadotecnia, cuenta con herramientas muy útiles para el mejoramiento de las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones e inclusive fuera de las mismas, de igual manera, una efectiva campaña de Mercadotecnia Interna, puede ayudar a elevar la calidad de vida en el trabajo de los empleados, haciendo que éstos lleguen a sentirse más contentos y satisfechos con su trabajo. Otra de las bondades de este campo, es que hace más factible la atracción, desarrollo, motivación y retención de empleados calificados y comprometidos dentro de las instituciones tanto públicas como privadas.

La Mercadotecnia Interna, tiene muchos elementos con los que puede contribuir en el sector público, aún y cuando muchas empresas privadas apenas están empezando a familiarizarse con ella y a utilizar algunas de sus herramientas, para el sector público el uso adecuado de estas herramientas puede coadyuvar al logro de la tan anhelada Calidad Total.

En esta sección de la tesis, se describirán algunos conceptos teóricos desarrollados por investigadores especializados en esta disciplina, con el objeto de permitir al lector comprender mejor el papel de la Mercadotecnia Interna dentro de las organizaciones, principalmente en el sector gubernamental.

## 2.3.2 Concepto y Definiciones de Mercadotecnia Interna.

El concepto de Mercadotecnia Interna surgió en el sector de los servicios y su principal preocupación fue desde entonces, la de involucrar a todo el personal de contacto (entendiéndose éste, como la gente que se encuentra en contacto directo con el cliente) para que se desempeñe mejor durante la interacción con los clientes. El uso del concepto se ha extendido más allá de su tradicional campo y ahora es aceptado en todo tipo de organizaciones, el objetivo en sí del proceso de Mercadotecnia Interna consiste en atraer a la gente apropiada para que funja como personal de contacto o como gerentes, los cuales sean capaces de lograr una mayor retención del personal y desarrollen empleados altamente motivados y conscientes sobre las necesidades del cliente.

De acuerdo a Bowen y Lawler (Payne, 1999) (Ref. 19) hay cuatro ingredientes organizacionales que deben ser compartidos por los empleados:

- 1. Información sobre el desempeño de la organización.
- 2. Recompensas basadas en el desempeño de la organización.
- 3. Conocimiento que permita a los empleados entender y contribuir al buen desempeño de la organización.
- 4. Contar con el poder para tomar decisiones que influyan en la dirección y desempeño de la organización.

En resumen, se puede decir que los elementos esenciales para lograr el desempeño deseado en el empleado son: comunicación, compensación, capacitación y empowerment.

Al ir desarrollando el concepto de Mercadotecnia Interna surgen dos ideas básicas: (Ref. 19)

a. Las empresas se han convertido en un grupo de mercados internos. A través de una descentralización y el establecimiento de centros que produzcan utilidades, muchas corporaciones se han transformado de ser economías internamente planeadas, hasta economías de mercados internos. Hoy las unidades organizaciones están en parcial competencia, comprando y vendiendo entre ellas mismas. Inclusive en algunas ocasiones estas unidades están incorporadas y disfrutan de estatus legales autónomos y altamente independientes.

b. La apreciación de los empleados como clientes internos. El concepto de cliente interno a menudo se le atribuye al fundador de Toyota, el cual dijo a principios de 1950. "El próximo proceso es su cliente" (Lu, 1985). Se ha establecido en la Administración de la Calidad que los empleados son clientes internos unos de otros. Se considera que la habilidad de un empleado para satisfacer las necesidades de los demás adentro de la organización, representa un antecedente sobre su capacidad para satisfacer las necesidades de clientes externos.

#### Definición de Berry y Parasuraman. (Ref. 20)

La Mercadotecnia Interna tal como lo comentan Berry L. y Parasuraman A. en su artículo "La mercadotecnia de Servicio empieza desde adentro", consiste precisamente en "atraer, desarrollar, motivar y retener empleados calificados a través de trabajos que satisfagan sus necesidades."

En la siguiente figura, se puede apreciar el concepto de Mercadotecnia Interna según los autores antes descritos, así como los elementos que lo conforman:

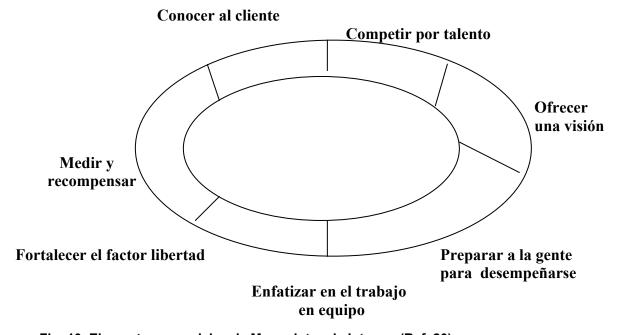


Fig. 10 Elementos esenciales de Mercadotecnia Interna (Ref. 20)

Ref. 20: Fig. 10. Varey J. Richard y Lewis Barbara(2000). "Interna Marketing: Directions for Management". Edit. Routledge. Estados Unidos. Artículo: Berry L. y Parasuraman A. "Services marketing starts from within"

Hablar sobre atraer a los mejores candidatos, implica competir por empleados talentosos, esta competencia, no se refiere únicamente a que por el simple hecho de ofrecer los mejores sueldos, las empresas contratantes atraerán a los mejores candidatos, es necesario ir más allá e indagar qué es lo que realmente están buscando los candidatos ideales, qué lograría satisfacer tanto sus necesidades más inmediatas como las que pueda requerir a más largo plazo, en fin todo aquello que pueda resultar atractivo para ellos y que coloque a la empresa contratante en una posición ventajosa. Se debe contar con múltiples métodos de reclutamiento, realizar una exhaustiva búsqueda, y segmentar el mercado.

Ahora bien, como hemos observado en la definición antes descrita, no se trata solamente de atraer a los mejores candidatos, sino también de desarrollarlos, motivarlos y retenerlos. Para lograr todo lo anteriormente descrito, es preciso estar dispuestos a capacitar al personal y no únicamente en aspectos técnicos o de procesos, sino también procurar que el empleado posea un amplio conocimiento sobre su empresa. Ofrecer una visión, es uno de los aspectos más fundamentales a considerar dentro de este conocimiento de la empresa, esta visión debe transmitir al empleado una sensación de que vale la pena seguirla, un cheque puede mantener a las personas en el trabajo físicamente, pero si esto es lo único que los retiene no logrará que el empleado se sienta realmente involucrado emocionalmente y comprometido con la organización. La gente que presta un servicio necesita saber cómo embona su trabajo en el esquema general de las operaciones del negocio, necesitan entender y creer en los objetivos para cuyo logro ellos participan, necesitan tener una causa, porque el trabajo en sí muchas veces puede llegar a ser muy demandante y frustrante, sobre todo si no hay un por qué de lo que se esta haciendo.

Por otro lado, como ya se menciono anteriormente es sumamente necesario proporcionar una capacitación intensiva y constante, no solamente para que la gente haga bien su trabajo, sino para que en un futuro llegue a ser creativa e innovadora. Cuando el empleado se siente con la posibilidad de crecer y lograr lo que se ha propuesto, es muy probable que continuamente se sienta motivado y con deseos de mejorar lo que hace. Un error muy común en las organizaciones es el visualizar las habilidades de los empleados y el desarrollo de sus conocimiento como eventos es decir, el pensar que un curso de dos días resolverá los problemas, o que automáticamente permitirá al empleado ser más creativo. Esta postura es sumamente irracional, ya que toda capacitación necesita de un seguimiento continuo, de todo un proceso, el cual debe llevarse a cabo de una manera sistemática y organizada. El uso de bases de información pueden coadyuvar al adecuado desempeño de los procesos, registrando información concerniente al empleado, sus áreas de oportunidad, capacitación proporcionada y avances en el desempeño de sus funciones.

Promover el trabajo en equipo, puede ser un factor altamente determinante en el logro de objetivos, cuántas veces los proyectos se vienen abajo debido a una deficiente coordinación del trabajo en equipo o a un desconocimiento de lo que implica trabajar en equipo. Una comunidad interactiva de compañeros de trabajo que se ayudan entre si y logran objetivos conjuntamente permitirá ofrecer un servicio de excelencia.

Los seres humanos no son robots, cuando una organización se rige por políticas y manuales de procedimientos sumamente rígidos y severos, se limitará la libertad de los empleados para tomar decisiones y ejecutar sus funciones, transformándolos en máquinas dispuestas a seguir órdenes, eliminando su capacidad para crear o crecer como personas. Las empresas que fortalecen el factor libertad permitirán al empleado

tener una mayor facultad para desempeñar su trabajo, creciendo dentro del mismo y contribuyendo al crecimiento de la misma organización.

Otro aspecto importante a considerar es el medir y recompensar el trabajo, el establecer objetivos cuantificables y alcanzables proporcionará al supervisor y a los empleados puntos de referencia confiables para medir adecuadamente el trabajo desempeñado. El saber que se alcanzan metas u objetivos proporciona una gran satisfacción interna y también incrementa la motivación en el trabajador. Pero no basta con establecer objetivos, sino que estos deben ser reforzados con recompensas significativas para el empleado.

El axioma más antiguo de la mercadotecnia se refiere al conocimiento del cliente, en el caso de la Mercadotecnia Interna, también aplica este concepto, ya que el diseño de empleos (productos) que atraigan, desarrollen, motiven y retengan a empleados como clientes demanda tener una sensibilidad hacia las aspiraciones, actitudes y preocupaciones de los empleados. Es importante llevar a cabo actividades de Investigación de Mercados en Mercadotecnia Interna, al igual que como se hace a nivel externo. Una apertura a escuchar a la gente que se encuentra dentro de la organización, así como el llevar a cabo encuestas a través de cuestionarios encaminados a descubrir cuáles son las percepciones del empleado hacia la servicio interno de la empresa, su grado de satisfacción con los supervisores inmediatos y la gerencia, permitirá a los niveles superiores de la empresa llevar a cabo acciones significativas que contribuyan al mejoramiento del ambiente laboral, así como de la calidad de vida de los trabajadores.

Otros enfoques de Mercadotecnia Interna.

Otras definiciones del concepto de Mercadotecnia Interna están orientadas a concientizar al personal sobre la importancia del cliente externo y su repercusión en las ventas, como la de Jonson y Seymour (Ref. 21), los cuales proponían que las actividades de Mercadotecnia Interna deberían:

"Crear un ambiente interno el cual apoye la concientización hacia el cliente y hacia las ventas"

#### Para Grönroos (Ref. 21):

"Los empleados lograrán una mayor motivación al enfatizar la importancia del servicio y del desempeño orientado al cliente, a través de un activo enfoque hacia la mercadotecnia, en donde una variedad de actividades son utilizadas internamente desde una perspectiva coordinada de mercadotecnia"

Algunas definiciones recientes del concepto, enfatizan el propósito de proveer un servicio de calidad, como en la siguiente:

"Mercadotecnia Interna, es la estrategia de desarrollar relaciones entre el personal que se encuentra adentro de los límites de la organización. Esto se logra de tal manera que la autonomía del personal y su know-how puedan combinarse en un proceso abierto de

Ref. 21: Artículo: Gudmundson A. y Lundberg C. Internal Marketing: A way of Improving Service Quality. ETOUR, Östersund Sweden.

generación del conocimiento que rete a cualquier actividad interna que necesite ser cambiada. El propósito de esta actividad es mejorar la calidad de las relaciones externas de mercadotecnia" (Ref. 22)

Se puede concluir a partir de estas definiciones que la Mercadotecnia Interna es una disciplina, la cual además de ayudar, como lo plantean Berry y Parasuraman, a la atracción, retención, desarrollo y motivación de empleados calificados, también se preocupa por concientizar al empleado, sobre la importancia que tiene el fortalecer las relaciones dentro de la organización a fin de fomentar una mejora en la calidad de las relaciones externas, a través del empleo de esfuerzos orientados hacia la satisfacción de los clientes externos, y de igual manera, lograr una comprensión del empleado sobre las responsabilidad de sus acciones para el incremento de las ventas, razón de ser de la organización.

### 2.3.3 Estrategias y Tácticas de la Mercadotecnia Interna.

El proceso de Mercadotecnia Interna puede llevarse a cabo en dos niveles: en un nivel estratégico y en uno táctico. Desde una perspectiva estratégica, el objetivo del proceso de Mercadotecnia Interna es el de preparar el terreno para establecer un medio ambiente interno, el cual permita lograr una auténtica preocupación del empleado hacia el cliente, así como por incrementar las ventas. Para Grönross a nivel táctico, el objetivo, consiste en vender servicios en el mercado interno, apoyar estos servicios con campañas y esfuerzos aislados de mercadotecnia dirigidos a los empleados (Ref. 21). En la siguiente tabla se describe de qué manera se pueden desarrollar estos dos niveles:

## Niveles estratégicos y tácticos de la Mercadotecnia Interna:

Objetivo General: Desarrollar personal motivado y preocupado por satisfacer las necesidades del cliente.

#### Nivel Estratégico.

Objetivo: Crear un ambiente interno que fomente la preocupación del personal por el cliente y las ventas a través de los siguientes apoyos:

- Métodos Administrativos.
- Políticas del Personal
- Políticas Internas de capacitación
- Procedimientos de planeación y control.

#### Nivel Táctico

Objetivo: Vender servicios y soportar los mismos (utilizándolos como elementos competitivos), por medio de campañas y esfuerzos individuales de mercadotecnia dirigidos a los empleados, basándose en estos principios:

- El personal es el primer mercado en una compañía de servicios.
- Los empleados deben comprender la razón por la cual se espera que se desempeñen de una cierta manera.
- Debe haber una aceptación por parte de los empleados sobre los productos o servicios que ofrezca la compañía, a fin de proveer el apoyo deseado por el cliente al entrar en contacto con el mismo.
- Un servicio debe estar completamente desarrollado y ser internamente aceptado antes de lanzarlo al mercado.
- Los canales de información internos deben trabajar adecuadamente.

Las estrategias basadas en los Métodos Administrativos, tienen como principal objetivo el motivar a los empleados, a través de una descentralización del proceso de toma de decisiones, creando un entorno interno que fortalezca el sentimiento de preocupación por el cliente y las ventas. Es necesario considerar todo lo anterior a fin de que el personal de contacto este habilitado para tomar sus propias decisiones durante los encuentros con el cliente.

Por otro lado, las políticas de motivación de personal necesitan ser lógicas y congruentes. Si hay una ausencia de tales políticas, es muy probable que los esfuerzos de mercadotecnia sean infructíferos. Estas políticas deben empezar por la descripción de puestos, la cual deberá tener una orientación hacia el cliente y considerar las responsabilidades de marketing y ventas involucradas en la plaza de trabajo descrita. Como se ha mencionado, si la descripción del trabajo es exitosa, se lograran establecer políticas y procedimientos de reclutamiento también exitosos. (Ref. 22)

En cada empresa, es importante también definir políticas internas de capacitación claras, cuya finalidad será la de motivar a los empleados en su trabajo. Es indispensable dar una continuidad al desarrollo profesional, y no deberá solamente cubrir aspectos técnicos del trabajo, sino otros aspectos como la habilidad para relacionarse con los clientes, mercadotecnia y ventas. Debe quedar claro que no únicamente la capacitación resolverá los problemas de la organización, ya que ninguna política interna de capacitación podrá producir resultados favorables a menos que se integre con métodos administrativos motivacionales, políticas de personal, al igual que procedimientos de planeación y control.

La mezcla de Mercadotecnia Interna a un nivel táctico para lograr ventajas competitivas consiste de acuerdo con Grönroos (Ref. 21) en lo siguiente:

- Establecer una comunicación interactiva dentro de la misma organización, mejorando esta comunicación, con el principal objetivo de cambiar actitudes o resolver cualquier resistencia al cambio. Informa e involucra a todo el personal en las nuevas iniciativas y estrategias. Esta disciplina obedece las mismas reglas y tiene una estructura muy similar a la de la Mercadotecnia Externa. Las principal diferencia estriba en que los clientes son los propios empleados y colegas de la organización.
- Apoyos a ventas internas de servicios. Utilizando material tales como, folletos, posters, etc.
- Precio. Los niveles de salario y paquetes de beneficios están directamente relacionados con el precio de un servicio en particular.
- Accesibilidad. Flexibilidad de las horas de trabajo, ubicación geográfica del lugar de trabajo.
- Y actividades de apoyo al servicio, tales como alimentos y guarderías gratuitas.

Las estrategias antes definidas deben plantearse dentro del marco de un plan de Mercadotecnia interna, cuyo proceso puede ser definido como se describe a continuación en la fig. 11:



Fig 11. Implementando un plan de Mercadotecnia Interna. (Ref. 22)

En el proceso presentado en la Figura 11, el autor utiliza una estructura similar al de un plan de Mercadotecnia Externa para la implementación de la Mercadotecnia Interna, cuyos pasos son los siguientes:

- Establecer objetivos de Mercadotecnia Interna.
- Definir las estrategias de Mercadotecnia Interna.
- Las tácticas se incluirán durante la aplicación interna del marketing mix, incluyendo actividades tales como presentaciones, foros, mensajes en Intranet, videos, visitas personales por los directores de la empresa, etc.
- La Evaluación se realizará considerando los objetivos iniciales, contra los resultados logrados.

La implementación de un plan de Mercadotecnia Interna, también debe considerarse la segmentación del mercado, el cual al igual que como sucede con la Mercadotecnia Externa, permitirá definir más claramente las necesidades del público objetivo al cual se pretende atacar durante la campaña, estableciendo estrategias definidas para cada grupo de mercado.

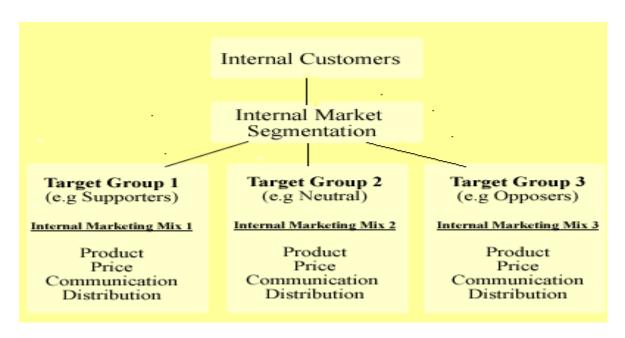


Fig. 12 Segmentación del Mercado Interno. (Ref. 22)

Un proyecto de Mercadotecnia Interna normalmente incluye cinco fases:

- 1. Una de investigación, la cual se enfoca a detectar las actitudes y creencias de los empleados hacia sí mismos, la compañía, los clientes y los componentes de la mezcla de Mercadotecnia.
- 2. Una revisión de las actividades de comunicación y su efectividad, incluyendo un "mapping" de los canales de comunicación. Los elementos en este mapa serán los lazos que existen entre clientes, empleados y la gerencia
- 3. Realizar una evaluación de los sistemas de desempeño de los empleados, incluyendo la definición de metas, sus medición y recompensas.
- 4. El establecimiento conjunto entre gerentes y empleados de metas y objetivos reales.
- 5. Finalmente el desarrollo de estrategias posibles de implementar, a fin de alcanzar los objetivos de Mercadotecnia Interna. Estas estrategias normalmente incluyen elementos de comunicación, comportamiento y desempeño relacionados con los resultados obtenidos a todos los niveles de la organización.

#### 2.3.4 Modelos de Mercadotecnia Interna.

Los investigadores Leonard Berry y Grönroos han desarrollado dos modelos de Mercadotecnia Interna, los cuales se explicarán a lo largo de esta sección del documento, aunque ambos se parecen mucho, e inclusive algunos autores no distinguen entre uno y otro modelo, ya que ambos autores coinciden en la preocupación por ofrecer servicios de calidad, sin embargo, las principales diferencias estriban en el proceso que siguen para lograr este objetivo. (Mohammed Rafiq y Ahmed Pervaiz, 1995).

#### Modelo de Berry (ANEXO 1).

Las características de este modelo son las siguientes:

- La aseveración de que tratar a los empleados como clientes conducirá a cambios en sus actitudes, lo que implica que éstos estarán orientados hacia el servicio ofreciendo un servicio de mejor calidad a fin de representar una ventaja competitiva en el mercado.
- El tratar a los empleados como clientes requiere que éstos sean vistos como cualquier otro producto de la empresa, lo cual implica que las necesidades y deseos del cliente sean consideradas y que se haga el esfuerzo por hacer este producto atractivo a los ojos del cliente.
- Considerar los trabajos como productos requiere de un nuevo enfoque por parte de la administración de recursos humanos y fundamentalmente involucra la aplicación de técnicas de mercadotecnia interna, con la finalidad de atraer y retener a los mejores empleados.

#### Modelo de Grönross (ANEXO 2):

Este modelo, se basa en la importancia de que los empleados estén conscientes de las necesidades de los clientes, lo cual redituará en un incremento de las ventas, de tal manera que puedan aprovechar las oportunidades del marketing interactivo guiándolos hacia el ofrecimiento de un servicio de calidad más eficiente. Los principales rasgos de este modelo son los siguientes:

- Uno de los requisitos que deberá cubrir el personal a reclutar, es que éste cuente con antecedentes que demuestren su preocupación por las necesidades del cliente, a nivel gerencial se requerirá de personal entrenado y con un estilo que invite a la participación, con el fin de proveer a los empleados a su cargo de una discrecionalidad, proporcionándoles a su vez de un mayor control de su trabajo, se espera que la satisfacción del empleado con lo que hace sea cada vez mayor, dando como resultado empleados motivados y preocupados por sus clientes.
- Además, los empleados necesitan estar informados sobre cualquier cambio que se presente en las estrategias y campañas de cualquier índole, aún antes de que sean lanzadas al mercado externo. La idea detrás de esta política es que los empleados comprendan y se den cuenta de la importancia que tiene su trabajo en la producción y ejecución del servicio que prestan.

- Todo lo anteriormente descrito requerirá de un amplio apoyo de las altos ejecutivos de la empresa.

Mientras que los objetivos que persiguen ambos modelos son similares, esta claro que los mecanismos que emplean son bastante diferentes. Es más, los dos modelos por si mismos están incompletos, ya que el modelo de Berry no indica los mecanismos que pueden ser utilizados para motivar a los empleados. De igual manera que el de Grönross, ignora el enfoque de marketing.

#### Meta-Modelo de Mercadotecnia Interna (ANEXO 3):

Con la finalidad de proveer un modelo más completo de Mercadotecnia Interna, ambos enfoques pueden ser combinados en un meta-modelo. Este nuevo modelo enfatiza en la relación que existe entre la satisfacción y lealtad del cliente, la cual da como resultado mayores utilidades.

El modelo también sugiere que el contar con empleados satisfechos se atribuye al entrenamiento, discrecionalidad del empleado y el nivel de participación que muestre la gerencia. El empleo tiene que ser acorde a las necesidades del trabajador, además, una buena comunicación entre marketing y los empleados de contacto es también esencial.

Las ventajas que ofrece este meta-modelo son las siguientes:

- El nuevo modelo enfatiza en el hecho de que los modelos de Grönross y Berry no compiten entre si, sino que consideran diferentes aspectos de MI y el nuevo modelo utiliza estas diferencias para construir una conceptualización más comprensible.
- El modelo remarca un gran número de suposiciones y relaciones que necesitan ser probadas empíricamente.
- El modelo muestra cómo trabaja la Mercadotecnia Interna.
- Mientras que el modelo es de cierta manera más complejo de los modelos originales, éste provee de una visión más completa de MI. (Ref. 23)

El Meta-modelo de Berry y Grönroos, proporciona guías muy claras para llevar a cabo procesos de Mercadotecnia Interna, uno de los valores más importantes de esta contribución es su preocupación por procurar una satisfacción tanto del cliente interno como el externo, como clave del éxito, a través del logro de uno de los objetivos más importantes de la organización como lo es la obtención de utilidades. Aún y cuando este modelo se aplica principalmente en la prestación de servicios, no debe dejar de considerarse la funcionalidad que puede tener en cualquier tipo de industria. Por ejemplo, esta demostrado en empresas japonesas como Toyota, Sony, o cualquier otra compañía, que la satisfacción de los empleados reditúa en una mayor productividad en su trabajo, aún y cuando estos no se encuentren en contacto directo con el cliente externo, esta satisfacción la proyectarán hacia sus tareas diarias y hacia sus mismos compañeros.

Ref. 23: Varey J. Richard y Lewis Barbara(2000). "Internal Marketing: Directions for Management". Edit. Routledge. Estados Unidos. Artículo: Rafiq M., Ahmed P.. "A meta-model of internal marketing".

# 2.4 ADMINISTRACION DEL CAPITAL HUMANO EN LAS EMPRESAS QUE APRENDEN.

#### 2.4.1 Introducción

En la actualidad el sector empresarial a nivel mundial, ha ido modificando el enfoque que tenía acerca de la importancia que representan los seres humanos dentro de las organizaciones, el conocimiento que éstos posean, y su capacidad de aprendizaje tanto individual como colectivo, agregando valor a las mismas, un claro ejemplo es la empresa Microsoft cuyo valor de mercado se va incrementando gracias al conocimiento que poseen sus expertos, esto demuestra que el saber motivar y retener a este tipo de empleados se ha tornado en una necesidad de supervivencia en entornos tan competitivos como los que actualmente se están presentando.

Adicionalmente a poseer conocimiento y tener la capacidad de aprendizaje, para los directivos y dueños de empresas se torna cada vez más importante el saber administrar este conocimiento a fin de lograr su supervivencia en mercados cada vez más abiertos y competitivos. Hoy y siempre, las organizaciones han realizado hasta lo imposible por minimizar costos, captar nuevos mercados y resolver todas las situaciones dinámicas a las cuales se ven enfrentadas en el día a día, para ese accionar cuentan con una serie de recursos, los cuales apoyan las oportunidades potenciales orientadas a resolver cada una de las situaciones pasadas, presentes y futuras, siendo el conocimiento uno de los más valiosos para las organizaciones.

Ante esta creciente necesidad de capturar el conocimiento y más aún de administrarlo, las empresas se enfrentan al reto de proveer a sus empleados con las herramientas necesarias para crear este conocimiento, a través de planes de capacitación que cumplan con las demandas internas y externas de todos los elementos que conforman a la organización, es aquí en donde el papel del departamento de Recursos Humanos se torna más determinante, ya que una adecuada administración de estos recursos, dará lugar a mejores prácticas, mayor eficiencia y eficacia de los empleados, resultando en un incremento en las utilidades, a base del ahorro de costos y aumento de las ventas.

En esta sección, se pretende presentar al lector un compendio teórico que permita apreciar de qué manera el Capital Humano, que conforma una parte del Capital Intelectual con que cuentan las organizaciones, puede verse incrementado al implementarse programas de capacitación que permitan a los empleados desarrollar sus competencias a través del conocimiento obtenido por medio del aprendizaje, a todo esto se debe agregar lo valioso y útil que puede resultar el poder tener acceso a todo este conocimiento y poder compartirlo por medio de estrategias de Administración del Conocimiento.

# 2.4.2 La Administración del Conocimiento en las Organizaciones que Aprenden.

## 2.4.2.1 Conceptos y Definiciones de Administración del Conocimiento

Los sistemas de información permiten al empresario de hoy tomar mejores decisiones, así como diseñar estrategias mejor definidas, pero no es suficiente el contar con sistemas de información eficientes y modernos, es necesario como se explicará a continuación, saber capitalizar toda la información que se posea transformándola en conocimiento.

Antes de entrar en materia, explicando lo que se refiere a la Administración del Conocimiento, se empezará por analizar algunos aspectos básicos sobre el conocimiento, del cual se desglosan términos como datos, información, conocimiento, etc., los cuales muy comúnmente se confunden. En la siguiente pirámide observaremos gráficamente las diferencias que existen al respecto:



## Fig. 13 Pirámide Informacional (Ref. 24)

La pirámide informacional mostrada en la **figura 13** explica el proceso de transformación asociado a la generación del conocimiento. En ésta se indica que el nivel más bajo de los hechos conocidos son los datos. Los cuales no tienen un significado por sí mismos, ya que éstos deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados para entender lo que por si solos significan, un dato es un evento aislado, por ejemplo: una fecha, una palabra, etc.. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en información. La información tiene una esencia y un

propósito, ésta se refiere a la agrupación de datos de forma ordenada y clasificada. Por ejemplo: Los datos de clientes que se tienen en una base de datos como lo son nombre, dirección, teléfono unidos conforman información. Al ser esta información utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona junto con su percepción personal se transforma en conocimiento. El conocimiento "es la combinación de información, contexto y experiencia" como se muestra en la siguiente figura 14 (Ref. 25):



Ref. 24: Fig. 13: http://www.axitia.com/html/administracion\_del\_conocimient.html

Ref. 25: Fig. 14 http://iteso.mx/~carlosc/administracion\_conocimiento/admico\_elementos.htm

Es decir, continuando con el ejemplo anterior, si de la base de datos de clientes antes descrita, el 80% de ellos esta representado por jóvenes de 18 a 25 años, entonces es evidente que este conocimiento nos indicará que los esfuerzos de mercadotecnia que se tengan que hacer deberán estar encaminados hacia la gente que se encuentre dentro de este rango de edades, dando una utilidad práctica a la información, transformándola en conocimiento. El conocimiento resumido, una vez validado y orientado hacia un objetivo generará sabiduría, la cual permitirá una mayor abstracción y comprensión de la realidad.

Desde el punto de vista de las Organizaciones, se puede definir al conocimiento como "la información que posee valor para ella" (Ref. 26), es decir, aquella información que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado (Ref. 27) (Ref. 28) y apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de las competencias centrales de la Organización". (Ref. 29)

Otra definición sobre el conocimiento, la podemos encontrar en el libro: "Administre el conocimiento" indica que " el conocimiento es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción. El conocimiento se basa en datos e información, pero, a diferencia de éstos, siempre está ligado a las personas. Forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales" (Ref. 30)

Es importante remarcar que en esta última definición se hace referencia al individuo como eje del conocimiento, el cual haciendo uso de su habilidad para procesar este conocimiento adquirirá la capacidad para resolver situaciones complejas. El conocimiento no puede estar separado del hombre, ya que el primero se encuentra en su cerebro, a menos que este conocimiento sea registrado y en todo caso difundido a través de lo que se denomina como Administración del Conocimiento, del cual se hablará a lo largo de este texto.

Según varios autores, existen diferentes tipos de conocimiento, entre ellos se encuentran el **conocimiento tácito y el explicito**, al conocimiento que se encuentra almacenado en el cerebro de las personas, en bases de datos o en sistemas de información se le denomina conocimiento tácito, el cual cuando se captura y empaqueta de forma tal que pueda ser reutilizado y fácil de localizar se transforma en conocimiento explicito. Una forma de definir a la Administración del conocimiento (AC) es como la transformación del conocimiento de tácito a explicito.

Desafortunadamente, aún y cuando todos los días se genera nuevo conocimiento en las empresas, no existen bases de información que permitan la posibilidad de compartir y aprovechar la experiencia adquirida por un equipo de trabajo. He ahí la necesidad de desarrollar estrategias de AC que permitan capitalizar todo este conocimiento.

Ref. 26: Thomas A. Stewart, "Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations", Doubleday, EEUU, 1999

Ref. 27: Michel E. Porter & Millar V., "Cómo obtener ventajas competitivas por medio de la información", Harvard DEUSTO Business Review, Primer Trimestre, 1986, España.

Ref. 28: http://www.timagazine.net/timagazine/1a2b3c/1298/sistemas.cfm Cómo obtener Ventajas Competitivas por medio de la Información Para algunos autores como Nonaka, experto en conocimiento y generación del mismo, sobre cual se hará referencia más adelante, la creación de conocimiento tiene una naturaleza ciclica como a continuación se presenta en el Modelo de Ciclo del Conocimiento Explícito – Implícito:

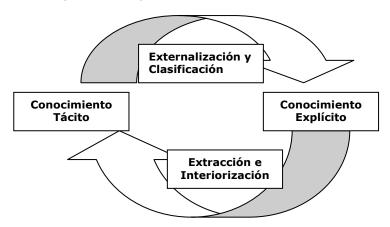


Fig. 15 Modelo de Ciclo del Conocimiento Explícito - Implícito.

El proceso de exteriorización de conocimiento comprende la creación y clasificación de documentos. Después de haber creado el conocimiento tácito se plasma en un papel. Hoy en día, esto es frecuente hecho de forma electrónica mediante documentos digitales. El próximo paso dentro de este ciclo de conocimiento consiste en la clasificación de estos documentos de modo que posteriormente puedan extraerse por cualquier persona interesada. La extracción forma parte del proceso de interiorización.

El mismo autor establece que las formas de conversión del conocimiento pueden darse de cuatro maneras diferentes, tomando como referencia el conocimiento tácito e implicito, es decir, a manera de socialización, Interiorización, Exteriorización y Combinación, a continuación se muestra una tabla explicativa:

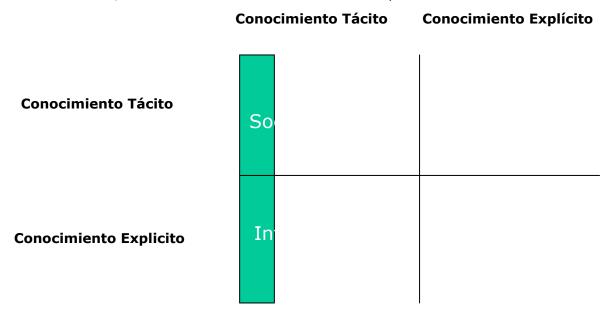


Fig. 16 Cuatro formas de conversión de conocimiento.

En palabras de Fernando D. Franco, quien escribió el artículo: El conocimiento en las organizaciones, la AC "Es el proceso de identificación y captura de la pericia colectiva de una compañía cualquiera que sea el lugar donde resida (bases de datos, papel o cabeza de las personas) y su distribución hacia cualquier lugar donde ayude a producir los mejores resultados. Tiene por finalidad capturar, administrar, clasificar y estudiar el conocimiento generado en la organización". (Ref. 32)

Como se puede observar en las anteriores definiciones, la AC se refiere más que a un aprendizaje individual a la participación colectiva en la adquisición del mismo, dando lugar a la conformación de las denominadas comunidades de conocimiento, en las que el conocimiento deja de ser propiedad de un solo miembro de la organización para ser transmitido al resto de la comunidad, siendo ésta la esencia de las organizaciones que aprenden. Todo conocimiento acumulado permite eficientar recursos, ahorrando tiempo y esfuerzo para dedicarlo a tareas más redituables como lo puede ser la innovación en los procesos. En la definición el Dr. Villafaña se habla del proceso de crear, esta creación se puede dar únicamente a través del ser humano, quien como ya se ha mencionado, es el pivote del conocimiento.

Retomando nuevamente las definiciones anteriores, no basta únicamente con crear conocimiento, también se debe identificar, compilar y almacenar, es en esta última parte en donde la Tecnología de la Información juega un papel determinante, ya que si el conocimiento es accesible y se encuentra organizado en bases de datos o información, será más factible multiplicarlo y liberarlo hacia el resto del grupo.

La AC es una tarea continúa y cada determinado periodo de tiempo se deberán actualizar los conocimientos registrados, para Ricardo Bolaños, autor del artículo: "Administración del Conocimiento" (Ref. 33), algunos de los beneficios que proporciona la administración del conocimiento, son los siguientes:

- -Personal con menor experiencia puede realizar labores que antes estaban reservadas a personal con experiencia de varios años. (Como en el caso de los reparadores de refrigeradores antes descrito)
- -Los colaboradores con más experiencia pueden estar mejorando los procesos y haciendo más productiva a la empresa.
- -En caso de reubicaciones o renuncias de colaboradores, la sustitución es más sencilla.
- -Si se cuenta con varias sucursales, éstas pueden intercambiar bases de conocimiento.
- -El eficientar los procesos puede contribuir a llevarlos a cabo en menos tiempo, lo cual facilitaría el disponer de tiempo para que los empleados se dediquen a la Investigación y Desarrollo.
- -Al contar con un mayor conocimiento, las estrategias que se decidan implementar en cualquier área tendrán una mayor posibilidad de éxito.

Ref. 29: C. K. Prahalad & Gary Hamel, "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, Mayo-Junio 1990, EEUU.

Ref. 30: Fig. 17 y 18 Probst G., Raub S., Romhardt K. (2001). Administre el conocimiento. Prentice Hall.

Además para el autor antes mencionado la AC implica lo siguiente:

- > Tener un proceso establecido
- Controlar el proceso (medir desviaciones), (en un proceso certificado se busca únicamente que estas desviaciones no sean mayores a cierto valor)
- Analizar los errores y desviaciones (ellos son la fuente más valiosa de aprendizaje y mejora continua), entendiendo el por qué. No importa si la desviación sea buena o mala se puede aprender en ambos casos.
- Documentar el cómo y entender el por qué. Aquí es cuando el conocimiento tácito se vuelve explícito, al entender cómo y por qué un producto o servicio se hizo de mejor forma que otro.
- Acción, no basta con entender la fuente de una desviación, hay que actuar en consecuencia mejorando el proceso con adecuaciones y capacitación acerca del nuevo conocimiento explícito.
- > Interacción, el nuevo proceso mejorado debe nuevamente de someterse al ciclo completo.

En la actualidad, una organización generalmente se rige por procesos que idealmente han sido certificados (por ejemplo: ISO 9000). Ello implica que la organización controle estos procesos para que los productos y servicios siempre se hagan de la misma forma. Sin embargo, este tipo de organizaciones corren el riesgo de no sobrevivir a la globalización mundial si son superadas por sus competidores, pues no hay una estrategia de mejora continua donde se sistematice el aprendizaje, y se permita una adecuada asimilación de los errores y desviaciones.

Los autores Probst G., Raub S. Y Romhardt K. (Ref. 30), realizaron investigaciones durante dos años en colaboración con grandes empresas, entrevistando a ejecutivos en ramas industriales muy diversas, gracias a lo cual, encontraron varios problemas prácticos con una clara dimensión del conocimiento, al agrupar y clasificar estos problemas, pudieron identificar actividades que consideraron procesos medulares de la AC los cuales esquematizaron de la siguiente manera:

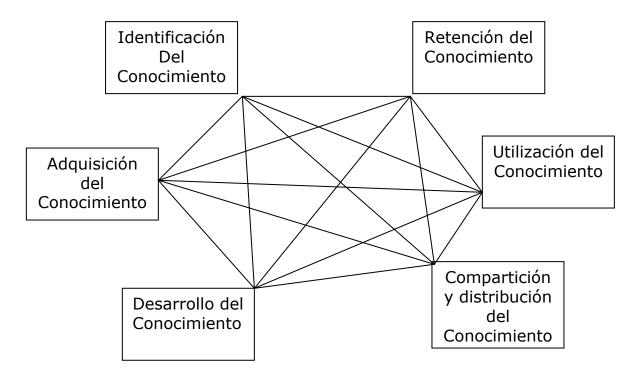


Fig.17 Pilares de la administración del conocimiento. (Ref. 30)

La AC eficaz debe garantizar la suficiente transparencia tanto interna como externa y la ayuda a cada uno de los empleados a ubicar sus necesidades. La identificación del conocimiento externo significa el análisis y la descripción del entorno del conocimiento de una empresa. A una sorprendente y enorme cantidad de empresas se les dificulta mantener una imagen general de los datos internos y los externos, la información y las habilidades.

Las empresas pueden comprar los conocimientos que no pueden desarrollar por sí mismas, reclutando expertos o adquiriendo otras compañías particularmente innovadoras. Conviene que en la administración sistemática del conocimiento se tomen en cuenta estas posibilidades.

El desarrollo del conocimiento es un pilar que complementa la adquisición del conocimiento mismo. Su enfoque está en la generación de nuevas habilidades, nuevos productos, mejores ideas y procesos más eficaces. El desarrollo del conocimiento abarca todas las actividades administrativas orientadas, de manera consciente, a producir capacidades que todavía no están presentes en la organización o que aún no existen dentro ni fuera de ésta.

Para la compartición y distribución del conocimiento, vendría bien hacer referencia a una de las afirmaciones sobre conocimiento hecha por Svelvy Karl, que dicta: "El conocimiento compartido es doble conocimiento" (Ref. 31). Estas tareas son requisitos vitales dentro de la organización, para que la información o experiencias aisladas se conviertan en algo que pueda utilizar toda la empresa. Aquí se presentan dos problemáticas, la primera, el compartir el conocimiento, no es una tarea fácil en muchas ocasiones, principalmente si no existe una apertura por parte de los empleados a hacerlo, es decir, si no se ha fomentado la suficiente confianza para que esta tarea se dé, es común ver casos en los que un tornero con un alto grado de experiencia, no desee compartir sus conocimientos por miedo a perder su estatus en la empresa o a verse substituido. Por otro lado, para la distribución del conocimiento, se debe contar con canales de comunicación abiertos y adecuados por los cuales fluya la información y experiencias que deseen transmitirse a los niveles seleccionados de la organización. Ahora bien, las preguntas fundamentales son: ¿Quién debe saber cuánto acerca de qué, o puede hacer qué y a qué nivel? Y ¿Cómo se puede facilitar la compartición y distribución del conocimiento?

Lo importante de la AC es asegurar que el conocimiento presente en una organización se aplique de manera productiva para el beneficio de la misma. Por desgracia, la identificación y distribución exitosa del conocimiento importante no garantiza que se utilizará en las actividades cotidianas de la empresa. Es necesario tomar medidas para garantizar que las actividades valiosas y los activos del conocimiento, como patentes o licencias, se utilicen totalmente.

Una vez adquiridas las competencias, éstas no están de manera automática disponibles para siempre. La retención selectiva de información, documentos y experiencia requiere administración. Las empresas se suelen quejar de que haberse reorganizado les ha costado parte de su memoria, por tanto, los procesos para la selección, almacenamiento y actualización regular del conocimiento, posiblemente valioso, deben ser estructurados con gran cuidado, de hacerlo así, se podría perder toda la experiencia valiosa. La retención del conocimiento depende del uso eficaz de una amplia gama de medios de almacenamiento en las organizaciones.

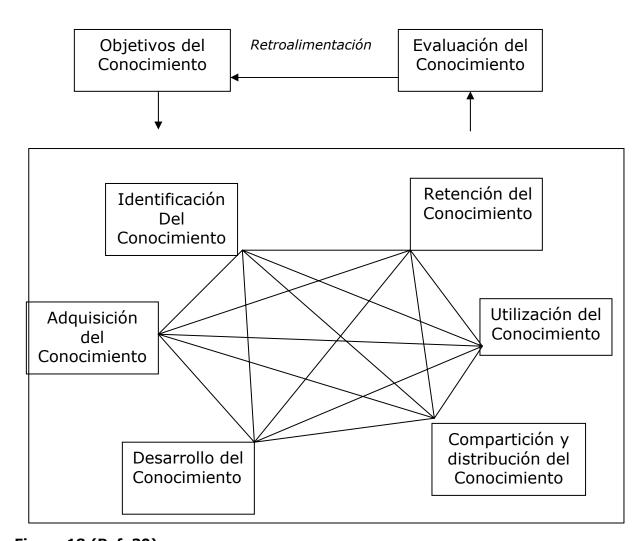
Para las empresas pequeñas y medianas, representa un gran problema el hecho de que el conocimiento que poseen es, la mayoría de las veces tácito, de tal manera que cuando el director no se encuentra, no hay ese conocimiento o peor aún, cuando un empleado se va, se lleva los conocimiento con él, sin dejarlos a nadie en la empresa.

- Ref. 31: Francesc Güell (2001): La empresa basada en el conocimiento
- Ref. 32: http://mailweb.udlap.mx/~rvillafa/admon\_conocimiento.htm
- Ref. 33: Fernando D. Franco, Artículo: *El conocimiento en las organizaciones,* en TI Magazine, http://www.timagazine.net/timagazine/1a2b3c/0399/cono.cfm).

#### Ref. 34

http://www.pyme.com.mx/artículos\_pyme/todos/administracion\_del\_conocimiento\_i.htm. Administración del Conocimiento.

Es necesario que todo el trabajo implicado al desarrollar este proceso se lleve a cabo dentro de un marco de trabajo que coordine y oriente, para cuyo logro, los autores Prbst, Rauf y Romhardt (2001) decidieron que se debía agregar otras dos columnas: Objetivos del conocimiento y la evaluación del mismo, como se presenta a continuación:



## Figura 18 (Ref. 30)

Estos dos últimos elementos, como se explicaba anteriormente, dan la posibilidad de medir de alguna manera y controlar el proceso de administración del conocimiento dentro de la organización.

El establecer objetivos de conocimiento, nos permite saber la manera en que el aprendizaje puede ser orientado, proporcionan una dirección a la AC, establecen qué habilidades deben desarrollarse y en qué niveles. Finalmente, el contar con elementos que permitan evaluar el conocimiento, permite medir el conocimiento normativo, el estratégico y el operacional. La manera en que se formulen los objetivos del conocimiento determinará el modo de evaluarlos. Por tanto, es en la etapa de evaluación donde se hace evidente la calidad de los mismos, aunque puede ser antes.

## 2.4.2.2 Estrategias y Tácticas de Administración del Conocimiento

Morten T. Hansen y Nitin Noria, dividen las estrategias de AC en dos tipos diferentes:

#### Codificación

La estrategia de codificación es usada para productos estándares o problemas repetitivos.

La codificación persigue como objetivo codificar y almacenar la información dónde haya acceso para todos posteriormente. Si se decide optar por esta estrategia de AC, el producto o servicio que entrega deberá de ser estandarizado. Estará moviéndose en la disciplina de valor de excelencia operativa, de tal manera que se tendrá que hacer uso extensivo de la computadora para guardar todos esos datos que se generen, para después convertirlos en información y finalmente en conocimiento. Por ejemplo, si se imparten cursos de Word para secretarias, esta es la estrategia ideal. Sin embargo, si se vendieran cursos "para optimizar el manejo de inventarios usando Excel", más le vale que la persona que imparta el curso sepa no sólo manejar Excel, sino que conozca sobre el manejo de inventarios, de diferentes industrias y pueda resolver los problemas que los alumnos le expongan

#### Personalización

Las estrategias de personalización ajustan mejor para soluciones a la medida.

La personalización persigue como objetivo el mantener a las personas en contacto. Esta estrategia se asemeja más a la intimidad con el cliente dentro de las disciplinas de los líderes del mercado (Ref. 35). Con este tipo de estrategia el empresario deberá estar cerca del cliente, y lo que tiene que manejar es una alta capacidad de reacción para atender a los clientes. En la estrategia de codificación, es necesario recabar, almacenar, ordenar y recuperar la información. En cambio la de personalización, lo que se necesita es facilitar el medio, para que las personas puedan compartir sus conocimientos y marcos de referencia. Esta estrategia se basa en las personas, la anterior se basa en la tecnología. (Ref. 34)

#### 2.4.2.3 Modelo de Administración del Conocimiento

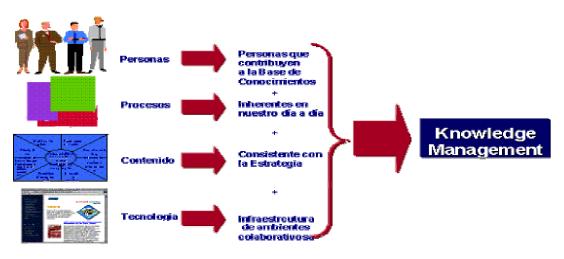
Moisés Olivares en su artículo: "El Arte y la Ciencia de la Administración del Conocimiento", propone el siguiente modelo para implementar la AC en las organizaciones.

Como lo indica la **figura 19** la Administración del Conocimiento o Knowledge Management (KM) se enfocará a cuatro elementos:

- Las Personas, que son quienes finalmente crean el conocimiento como ya se ha mencionado, y por lo tanto son uno de los elementos principales para el desarrollo de la base del conocimiento.
- Los Procesos, los cuales son inherentes al quehacer diario, y es sobre los que se va a trabajar.
- El Contenido, el cual deberá ser consistente con la estrategia.
- La Tecnología, la cual proveerá la infraestructura de ambientes colaborativos, y será la plataforma para crear las bases de conocimiento antes mencionadas.

Finalmente, todos los elementos antes expuestos deberán estar alineados a la estrategia del negocio.

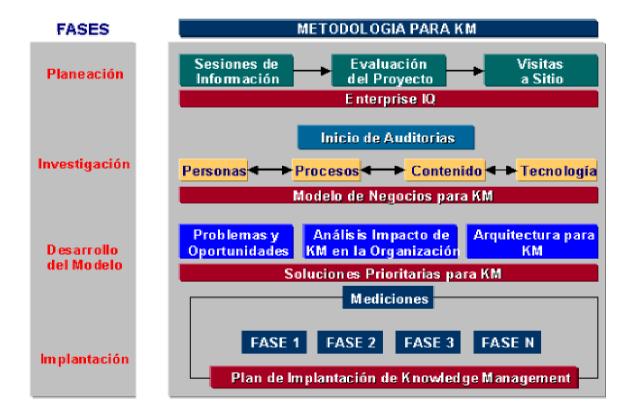
#### Knowledge Management tiene que estar enfocada hacia....



... Y tiene que estar alineado a la estrategia del Negocio

Fig. 19 Enfoque de la Administración del Conocimiento o Knowledge Management (Ref. 36)

Una vez definidos los aspectos a considerar para implementar la AC en una organización, a continuación veremos de qué manera se pueden conjugar estos elementos a fin de lograr esta implementación.



#### Fig. 20 Metodología para Administración del Conocimiento (Ref. 36)

En la siguiente sección de este documento se esbozan los elementos de una metodología de instrumentación para la AC, las cuales son sólo enunciativas, ya que evidentemente, dependiendo de cada caso particular, sería posible comenzar de muy diferentes maneras.

La metodología marca cuatro fases:

#### 1. Planeación

Durante esta primera fase se obtendrá la información de la empresa, evaluando el proyecto, así como el alcance, y establece el Enterprise IQ (La calidad de la información con que cuenta la empresa)



Fig. 21 Fase de Planeación (Ref. 36)

Empezando con Sesiones de Información, en donde se empezará por detectar:

a) La cultura organizacional

- b) Las necesidades de conocimiento
- c) Especialistas
- d) Mejores practicas internas de la organización
- e) Nivel de colaboración
- f) Líderes natos dentro del área a evaluar

Continua con la Evaluación del Proyecto, a partir del cual se detectan los procesos viables en los que pudiera tener más impacto la AC para la organización, al tiempo que se determina el nivel de compromiso de la organización y de su personal en las iniciativas de AC. Y culmina con las Visitas a Sitio, mediante las cuales, a partir de entrevistas y de la aplicación de cuestionarios especializados, se detecta el nivel actual que tiene la organización en la administración en cuanto a la administración de su conocimiento. Los resultados aquí obtenidos determinan la estrategia a seguir.

2. Fase de Investigación.



Figura 22 Fase de Investigación (Ref. 36)

Una vez que se evaluó el proyecto y se estableció el nivel actual de Administración del Conocimiento y las áreas de oportunidad, se efectúan auditorias tanto de personas, procesos, contenido y tecnología que son las variables involucradas en un sistema de AC. (Fig 16)

En las auditorias a las personas se detectan las barreras principales que pueden ser motivo de estancamiento del proyecto y, consecuentemente, se implantan metodologías de solución de negocios (World Class Human Resources), para emitir recomendaciones de:

- a) Profunda Administración del Cambio
- b) Inventario de Cultura Organizacional
- c) Determinación de agrupamiento de especialistas
- d) Determinación de comunidades de conocimiento
- e) Sistemas para medir el valor del aporte intelectual individual y en grupo
- f) Sistemas de reconocimiento y recompensas
- g) Desarrollo de la estructura de compartición de conocimiento (Quién necesita qué conocimiento y cuál es la mejor forma de entregárselo...)
- h) Creación del medio ambiente colaborativo para la compartición de conocimientos
- i) Sistemas de Transferencia del Conocimiento

En las auditorias a los procesos, además, se determinan:

- a) Procesos críticos para la administración del conocimiento
- b) Costeo del Proceso en su estado actual
- c) Re-definición del proceso para enfocarlo hacia AC

- d) Automatización del Proceso
- e) Integración de Workflow interactivos
- f) Beneficio de la re-definición del proceso en las demás áreas periféricas
- g) Establecimiento de la brecha contra las mejores prácticas por proceso identificadas.

Conocer el costo de los procesos (el Benchmarking) permite a las empresas ubicar su desempeño y posición relativa a las mejores prácticas. Y, por tanto se posibilita el entender el desempeño actual del proceso, comparar los procesos con respecto a las "mejores prácticas" e identificar oportunidades de mejora y el desarrollo de estrategias.

En las auditorias de contenido se determina qué fuentes de información son requeridas de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa. Dentro del proceso de determinación de contenido la Empresa debe identificar:

#### A. Fuentes Importantes de Conocimiento:

- Documentos en Papel
- Electrónicos
- Videos, etc.

#### B. Valor del Contenido:

- Importancia del Contenido para la Organización
- > Beneficios Posteriores del Contenido
- > Tipos de seguimiento a los documentos
- Procedimientos de depuración del contenido

#### C. Taxonomía (Clasificación)

- Logística de la Estructura
- Determinación del contenido de acuerdo a perfiles de usuarios
- Desarrollo de estructuras sencillas y lógicas

#### D. Actualización de Contenido

- Procedimientos de actualización de información.
- > Determinación del valor de la información

En las auditorias a la tecnología se identifica, ante todo, qué tecnología se posee actualmente, cuál es su nivel de uso, como se va a aprovechar al 100% esa tecnología y qué tecnología es necesario habilitar para soportar la Administración del Conocimiento.

Cabe mencionar que no existe una solución tecnológica que satisfaga 100% los requerimientos de administración del conocimiento ya que las fuentes de información pueden venir desde diferentes sistemas tecnológicos (algunas veces casi incompatibles). La meta en AC es detectar que recursos pueden ser aprovechados al 100% y que tecnología es necesaria habilitar para llegar a un estado ideal de AC. El estado ideal de un sistema tecnológico para AC, es un sistema sencillo, abierto y que pueda integrar en una sola interfase, simple y coherente todas los sistemas de información necesarios (Document Management, Groupware, ERP, CRM, etc.)

La Transformación a una Empresa Basada en el Conocimiento va en Conjunción con la Transformación Organizacional y Tecnológica

### 3. Fase de Desarrollo.

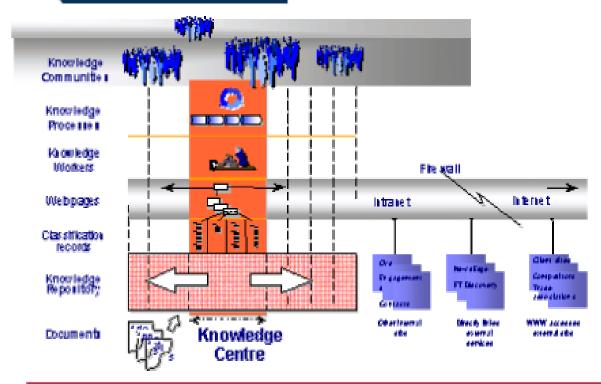
Llegando a esta fase es cuando se está en posibilidad de desarrollar un modelo de negocio para AC.

Durante el desarrollo del Modelo para AC se intenta resolver los problemas que se pudieran haber detectado y son aprovechadas las oportunidades de mejora, se establece el impacto de AC en la organización y se habilita la arquitectura para AC (gente, procesos, contenido, tecnología).

### 4. Fase de Implantación

Es en esta etapa cuando se establecen las soluciones prioritarias para AC. En la fase de implantación se trasladan los procesos detectados hacia el nuevo ambiente, se automatiza y mide su impacto. En cada proyecto de AC deben estar definido el alcance y metas para poder establecer los sistemas de medición adecuados y poder demostrar los beneficios tangibles de AC en la organización. (Ref. 36)

### Medio Ambiente para KM



Una ve a finalizada i la il audiforia il a personas, procesos, contenido y tecnologia involucrada se debe desambliar el Modelo de Negocios para lo cual debe ser coherente con los objetivos estratégicos del negocio

### Fig. 23 Medio Ambiente para desarrollar la Administración del Conocimiento (Ref. 36)

Como se observará, esta metodología sin ser del todo novedosa es con todo la más segura, si bien requiere de que, para cada fase, se cuente con alguien que tenga la experiencia y la infraestructura necesarias, y que proporcione el soporte necesario para llevar a buen término este proceso interminable de administrar el activo más importante de una organización: *El Capital Intelectual*.

### 2.4.3 Aprendizaje Organizacional.

El proceso de Administración del Conocimiento, como se ha venido comentando, tiene su razón de ser fundamentada en la necesidad de aprendizaje que se tiene en las organizaciones, lo cual se irá explicando en esta sección del capítulo.

A fin de empezar esta explicación, se retomará la anécdota de la rana relatada por Peter Senge en su libro: La Quinta Disciplina (Ref. 37), la cual trata sobre una rana que al ser introducida en un balde de agua hirviendo, inmediatamente salta y se va, pero si a la misma rana se le coloca en una cacerola de agua tibia, y poco a poco se va incrementando la intensidad del calor, ésta tenderá a quedarse quieta e inclusive a parecer que lo disfruta, aún y cuando su destino final sea la muerte. Esta historia, como describe el autor nos lleva a reflexionar sobre lo sutil que muchas veces pueden ser los cambios que se presentan en el entorno, los cuales inclusive pueden llegar a ser tan imperceptibles para las organizaciones, que en el momento menos pensado, las puede llevar a la quiebra. Al analizar esta metáfora, el lector puede deducir que las cualidades a desarrollar con mayor rapidez y eficacia por parte de las empresas son la adaptabilidad al cambio y la capacidad de aprendizaje de sus miembros tanto a nivel individual como organizacional, siendo esta capacidad de aprendizaje la característica que permitirá a las empresas lograr su permanencia y exitosa gestión en el campo en el cual este compitiendo.

Para una mejor comprensión sobre las organizaciones que aprenden, se han incluido algunas definiciones al respecto:

Peter Senge define a una organización que aprende como "un grupo de personas que expanden continuamente sus aptitudes para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la inspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto" (Ref. 37)

Otro autor, Yogesh Malhotra la define como "una organización con una filosofía arraigada de anticiparse, reaccionar y responder al cambio, la complejidad y lo incierto" (Ref. 38)

Es importante señalar que evidentemente el conocimiento se almacena en las personas, por lo tanto el aprendizaje que se desarrolla en la empresa es el resultado del aprendizaje asimilado por sus miembros individuales y de la adquisición de nuevos miembros con los conocimientos que la empresa no poseía anteriormente. Una organización inteligente sería aquella en donde el enfoque de aprendizaje se difunde ampliamente, donde su mayor potencialidad radica en su capacidad de aprender, tal capacidad no está concentrada en algún componente particular de la organización, por lo contrario, estaría distribuida a lo largo y a lo ancho del contexto organizacional, esparcida en forma de entes individuales con capacidades de aprendizaje: los miembros de la organización. Por eso, las funciones de aprendizaje no pueden entenderse como propias de un sistema central inteligente (humano o tecnológico) que cumpla el rol de cerebro, sino como producto de un sistema de inteligencia distribuida, enfocado a la resolución de los problemas necesarios a resolver (Ref. 39)

Ref. 37: Senge P. (1998). La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje. Edit. Granica.

Otro de los aspectos a considerar, cuando se hace referencia al aprendizaje organizacional es el clima y el ambiente en la empresa ya que estos aspectos pueden afectar positiva o negativamente al proceso de aprendizaje, ya que, las relaciones de confianza y apoyo entre los integrantes de la organización serán quienes establezcan el clima necesario para compartir y generar conocimiento

Bajo este contexto, para entender el proceso del aprendizaje organizacional, es necesario entender el entorno dentro del cual se genera.

El aprendizaje se establece tanto a través de las acciones y decisiones tomadas a lo largo del operar de la organización. Las decisiones pueden catalogarse en dos clases: corto plazo y largo plazo. Las decisiones de corto plazo se ven afectadas directamente por la retroalimentación de información, mientras que las decisiones de largo plazo se ven afectadas por los modelos mentales y las nuevas estrategias organizacionales definidas por los encargados de las decisiones (Ref. 40)

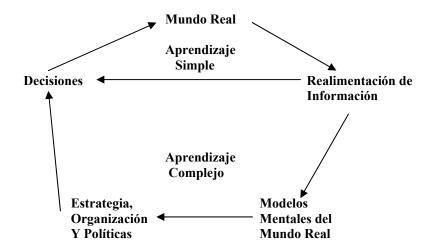


Fig. 24 Tipos de aprendizaje (Ref. 40)

Ref. 38: http://www.brint.com/papers/orglrng.htm Organizational Learning and Learning Organizations: An Overview

Ref. 39: http://www.ing.ula.ve/~rsotaqui/sistemika/www98-full.html Aprendiendo sobre el Aprendizaje organizacional

Ref. 40: Fig. 24. http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2\_06c.htm El Caos como fuente del Aprendizaje en la Organización

En la **Fig. 24** se presenta un Esquema de Aprendizaje, basado en los dos tipos de aprendizaje que se pueden encontrar:

### Aprendizaje simple:

Es el proceso en el que las consecuencias de las acciones pasadas son la base de las acciones futuras. Este tipo de aprendizaje suele resolver los problemas actuales y a corto plazo, cabe mencionar que este tipo de aprendizaje es el más común.

### Aprendizaje complejo:

Es la extensión natural del aprendizaje simple al considerar el efecto de las consecuencias en los modelos mentales que gobiernan las decisiones. Este tipo de aprendizaje establece el curso de solución de los problemas futuros.

En la actualidad, cada individuo que participa dentro de los procesos organizacionales, deben poner de manifiesto sus conocimientos, experiencias, habilidades y potencialidades, no solo manuales, sino especialmente las intelectuales. De manera que el personal de las empresas no sólo sigue procedimientos y repite secuencias de trabajo como antiguamente se hacia, sino que ahora también es necesario que aporte sus conocimientos para el análisis y solución de las problemáticas que surgen en la organización, así como su participación en la toma de decisiones, a fin de lograr la adaptación a los cambios antes referidos, tanto el mercado laboral como en el entorno de la empresa.

Esta creciente necesidad de desempeñar una actividad laboral que exige aporte intelectual, innovación y adaptación, da a la educación continua en y para toda la vida de las personas, un lugar preponderante en la nueva organización productiva, de manera que es inminente la tendencia de que las organizaciones se conviertan en comunidades de aprendizaje, encaminadas a generarlo, conservarlo y traducirlo en acciones que conlleven un valor agregado.

En este contexto, la tarea de las organizaciones será desarrollar capacidades para documentar y sistematizar sus experiencias, abrirse a los desafíos de mercados y tecnologías, e innovar, adaptar y crear conocimiento colectivo y distribuirlo entre sus miembros. "Una organización que aprende a aprender es también una organización que transfiere conocimientos a sus miembros, que construye un capital que no sólo se refleja en los balances financieros de la empresa, sino también en el potencial de sus miembros" (Ref. 41)

Por último, se ha incluido un modelo muy interesante, desarrollado por dos japoneses expertos en administración de empresas, Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, quienes fueron los primeros en relacionar el desempeño de las compañías niponas con su capacidad para crear conocimiento y emplearlo para producir productos y tecnologías exitosos. Estos investigadores, se avocaron a definir lo que para ellos es una organización hipertexto, la cual es la consecuencia de una estructura organizativa 'en red' basada en el conocimiento y el aprendizaje organizacional, capaz de crear nuevas formas de relación e interactuar electrónicamente a través de las redes telemáticas, tanto internamente con (y entre) sus miembros como externamente con su entorno.

Ref. 41: Raymundo Soto Sánchez. La formación de administradores en la sociedad del conocimiento: retos y oportunidades. Gestión y estrategia / No. 15 / Enero-Junio, 1999 /UAM-



Fig. 25 Organizaciones basadas en conocimiento y aprendizaje organizacional (Ref. 42)

Nonaka y Takeuchi consideran que ciertos contextos organizativos favorecen más que otros la creación de conocimiento. La organización hipertexto es el tipo de organización que proponen como especialmente dotada para la creación de conocimiento. Esta forma organizativa, como aparece en la figura 25, se caracteriza por la coexistencia y superposición de distintos estratos, estructuras, capas y/o planos organizativos.

#### Plano de negocio

En primer lugar, dentro de esta organización hipertexto, estaría el plano de negocio (business) o la parte burocrática de la organización, que es la parte dedicada al desarrollo de la actividad principal de la misma y, en general, se corresponde con la estructura de posición (organigrama) de cualquier organización.

#### Plano de la innovación

En segundo lugar y coexistiendo con el anterior, estaría el plano de la innovación, que atraviesa al plano de negocio en forma de estructura de procesos y está integrado por equipos de proyectos dedicados a la actividad innovadora y, por ello, a la generación de conocimiento (conocimiento tácito). Este conocimiento se incorpora al plano del negocio (esto es, se explicita), donde se aplica y explota.

#### Plano de la base de conocimiento

En tercer y último lugar, tendríamos el plano de la base de conocimiento y/o la parte de la organización donde se almacena el conocimiento generado en los restantes planos de la organización. Éste constituye el "almacén" de conocimiento organizativo, y está integrado por los sistemas y elementos en los que se soporta el conocimiento generado en la organización (sistemas de información, tecnología, cultura, etc.).

Sobre este modelo se puede concluir que la organización hipertexto es una especie de híbrido que combina una estructura jerarquizada y estable, característica de la parte burocrática, con otra estructura paralela ágil y flexible, que es la que caracteriza el plano de la innovación. Este modelo organizativo, según Nonaka y Takeuchi, permite aprovechar la principal ventaja de una organización burocrática, su 'eficiencia' y estabilidad, y, al mismo tiempo, fomentar la capacidad creativa, a través de una estructura no burocratizada y 'en red' que es la que, precisamente, favorece la creación de conocimiento y rompe con las barreras burocráticas al aprendizaje organizacional. (Ref. 42)

Éste es, pues, el gran reto que tienen ante sí las grandes corporaciones en la era del conocimiento para transformar sus viejas estructuras burocráticas en organizaciones abiertas al aprendizaje organizacional, desarrollar el talento de sus miembros y gestionar con éxito el conocimiento organizativo para asegurar la sostenibilidad de sus ventajas competitivas y continuar siendo líderes, también, en esta nueva economía de los intangibles.

Ref. 42: Fig. 25. http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/rcasado/hiper.htm Artículo: ¿Es posible gestionar el conocimiento en las grandes corporaciones?: de las viejas burocracias a las organizaciones hipertexto. Rafael Casado Ortiz

### 2.4.4 La Administración de Recursos Humanos en las Organizaciones que aprenden

### 2.4.4.1 Conceptos y definiciones sobre Administración de Recursos Humanos.

Considerando los conceptos e ideas que se han venido tratando a lo largo de esta sección del capítulo 2, el enfoque de aprendizaje organizacional ha modificado en cierta manera el papel que juegan los Recursos Humanos dentro de la estructura empresarial. Ya no tiene ningún sentido el interpretar los recursos humanos como un mal necesario o un centro de gastos, sino aceptar que agregan valor a la organización para mejorar los resultados y permiten, junto con el resto de las áreas, lograr los objetivos del negocio.

Es evidente que el departamento de Recursos Humanos hoy en día, ha dejado de ser un simple proveedor del personal requerido para ocupar una determinada vacante, a ser una pieza clave como gestor de capital humano, cuya envergadura es tal, que puede ayudar a definir el rumbo que seguirá la organización. Como se pudo apreciar en los modelos antes mostrados, las competencias con que se cuente a nivel organizacional y su capacidad de aprendizaje se encuentra desde en los individuos que las conforman, de tal manera que el no contar con un departamento bien estructurado y alineado con las estrategias que se desee implementar puede afectar gravemente el desempeño de las organizaciones en sus respectivos mercados.

El cambio de enfoque que se le ha dado a este departamento obedece también en gran medida, al papel que como gestor de recursos humanos por competencias desempeña esta área en las organizaciones, el cual consiste básicamente en fungir como impulsor a nivel de excelencia de las competencias individuales de cada uno de los miembros de la organización de acuerdo a las necesidades operativas, garantizando el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer, a través de la creación de canales de comunicación continúa entre los trabajadores y empresas, es ahora cuando la empresa tiene que comenzar a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad del propio trabajador.

Una definición de Administración de Recursos Humanos indica que: "es la interacción dinámica entre las funciones del área de personal y los objetivos de la organización, es decir que la planeación de Recursos Humanos debe estar coordinada con la estrategia organizacional". (Ref. 43)

Definitivamente como anteriormente se ha venido afirmando, debe haber una interacción y alineación entre las estrategias de Recursos Humanos y las estrategias correspondientes a la organización en general, a fin de lograr mejores y más efectivos resultados.

En la opinión de Martha Alles, la Administración de Recursos Humanos implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

- Reclutamiento v selección de empleados.
- Mantener la relación legal/contractual: levar sus legajos, pagar los salarios, etc,
- Capacitar y entrenar
- Desarrollar sus carreras / evaluar su desempeño
- Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas,
- Controlar la higiene y seguridad del empleado
- Despedir empleados.

La importancia de la Administración de Recursos Humanos, radica en que un buen desempeño de las responsabilidades que atañen a este departamento, permitirá contratar al mejor candidato, previniendo la alta rotación de personal o la insatisfacción del empleado, la falta de compromiso en la gente, una percepción de injusticia en cuanto a salario, que el personal no se encuentre adecuadamente capacitado, o que no se aproveche la capacitación con que cuenta al ingresar.

La primera gran misión de Recursos Humanos desde la perspectiva de la empresa es la planificación de la dotación futura de la organización (en cantidad y en calidad).

El otro tema importante es preparar al personal para el cambio, ya que actualmente los cambios son permanentes. Los Recursos Humanos deben disminuir los miedos que produce en la gente los cambios, y hacer que los acepten.

En general los cambios van ligados a la capacitación y es aquí en donde la actitud de la persona deberá ser considerada, siendo ésta la parte más importante para lograr tener éxito en esta actividad. Además, es necesario establecer buenas estrategias de Recursos Humanos adecuándolas a la misión y visión, a los objetivos y metas de la organización.

Algunos de los principales objetivos de los Recursos Humanos son:

- 1. Logro de niveles más altos de aptitudes: la tendencia es aumentar el nivel de capacidad de los que trabajan en la organización mediante la capacitación. El beneficio será para la persona y para la empresa.
- 2. Mayor aceptación del cambio: los miembros de la empresa no solo deben aceptar el cambio, sino también aprender a trabajar en un ambiente de trabajo dinámico en sus condiciones.
- 3. Un nuevo estilo de liderazgo: antes el líder era el responsable, él daba las órdenes y los demás solamente debían cumplirlas. Ahora liderazgo significa que una persona logre consensos con su estilo de trabajo. El líder es el director de la orquesta, un coordinador que maneja las distintas características de los individuos para obtener los mejores resultados.
- 4. Mayor motivación hacia la productividad: en los Recursos Humanos, se entiende por productividad hacer más cosas con los mismos recursos. Se debe empezar por los individuos que componen la organización porque en gran parte de ellos depende la productividad.
- 5. Más trabajo en equipo: es esencial para lograr mayor productividad y calidad en el trabajo. La resolución de problemas de trabajo y el hecho de encarar objetivos comunes y consensuales es una forma de trabajo que ha demostrado ser altamente

- productiva, por el intercambio de ideas, experiencias, la interdisciplinariedad, etc. lo cual implica la coordinación de un equipo de trabajo.
- 6. Mejor atención al cliente: lo tradicional era que la empresa ofrecía su producto y el cliente lo tomaba o lo dejaba. Ahora la empresa deberá tener en cuenta los requerimientos y las necesidades del cliente para poder mejorar. Cuando nos referimos a cliente, hablamos tanto del interno como del externo.

Por ello, podríamos sintetizar el objetivo principal del área de Recursos Humanos de la siguiente forma: Escoger a las personas precisas, para el cargo preciso, en el momento preciso. Entonces, la responsabilidad de la moderna Administración de Recursos Humanos pasa por incorporar personas con: Conocimientos, aptitudes y capacidades para el cargo que ocupen.

# 2.4.4.2 La capacitación en las empresas y el desarrollo de Planes de capacitación por competencias.

Al pensar en una organización abierta al aprendizaje, inmediatamente viene a la mente la palabra capacitación como una de las herramientas clave para lograr desarrollar este tipo de empresa, sin embargo, como se apreció en secciones anteriores, el capacitar va mucho más allá de simplemente impartir un curso que pretenda fortalecer una determinada habilidad, ya que se necesita contar con programas de capacitación eficientes y eficaces apegados a las estrategias y objetivos organizacionales lo cual ayudará a obtener los resultados deseados, desafortunadamente, en nuestro país, la capacitación es vista, no como un instrumento de progreso tanto para la empresa como para el individuo, sino como una obligación de materia legal con la que debe cumplirse para evitar sanciones. No obstante, poco a poco muchos empresarios se han dado cuenta de que capacitar a su personal es una inversión que debe realizarse si se desea adaptar rápidamente a los constantes cambios que se presentan en el medio ambiente.

Cada vez que en las empresas se plantean el tema de capacitación, lo que está en juego es la forma de difundir conocimientos, promover su aplicación práctica en pos de la obtención de resultados concretos y generar los cambios necesarios para continuar compitiendo en el mercado. En las organizaciones la capacitación les permite optimizar los resultados, al lograr mantener su posición competitiva, por otro lado para las personas, capacitarse les ayuda a hacer bien su trabajo, a fin de crecer personal y profesionalmente.



Fig 26 Visión dinámica de la formación (Ref. 46)

En este proceso de mejora continua, la formación de las personas cobra un valor estratégico, como ya se menciono anteriormente, la tarea de la función de capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén conformados y preparados para superarse continuamente.

Pero a fin de continuar hablando sobre capacitación, es importante analizar algunas de las definiciones que han surgido al respecto. Para Mauro Rodríguez la capacitación "Es el conjunto de actividades encaminadas a hacer más diestro al personal, es decir, a incrementar sus conocimientos y habilidades de acuerdo con las características del puesto de trabajo con el fin de que lo desempeñe de manera más efectiva".

En la opinión de Martha Alles, capacitar a una persona, "consiste en proporcionarle una mayor aptitud con el fin de desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen". (Ref. 44)

Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en "un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes". (Ref. 45)

Las tres definiciones anteriores coinciden en que uno de los objetivos esenciales del proceso de capacitación es el facultar al trabajador para que se desempeñe acorde a los requerimientos de su puesto, y que inclusive llegue a sobre pasar estos ofreciendo los más altos estándares de calidad posibles.

Para Jordi López e Isaura Leal, capacitar implica "provocar cambios en la conducta de los miembros de una organización a fin de mejorar la eficacia organizativa, procurando armonizar los objetivos de los individuos y los de la organización y mejorar las relaciones entre las personas y sus ocupaciones" (Ref. 46)

Estos últimos autores van más allá hablando de interiorizar la capacitación hasta provocar cambios en la conducta de cada individuo, este proceso de por si requiere de un grado de trabajo muy profundo, sin embargo, evidentemente que para que un proceso de capacitación sea exitoso, requiere de que al final de la misma, el participante modifique de ser necesario aspectos tan personales como lo son actitudes y conductas, además de que como lo menciona esta definición es necesario conocer los objetivos del individuo y de alguna manera armonizarlos con los de la organización para lograr que este proceso de aprendizaje sea más significativo y profundo.

La capacitación debe entenderse además como un proceso continuo y planeado con base en las necesidades actuales de la empresa y orientarse hacia la acumulación de conocimientos y habilidades que ayuden al trabajador durante su trayectoria laboral, mejorando su desempeño actual y modificando su actitud hacia el trabajo de tal manera que pueda asumir responsabilidades cada vez mayores, lo que le facilitará su desarrollo en la organización.

Es vital para las organizaciones lograr que sus productos y servicios cuenten con la calidad demandada por sus clientes a través de su gente, y para tener gente productiva es indispensable que estos cuenten con la capacitación que requieren, si ésta se imparte de manera continua se generará en el individuo un interés hacia el conocimiento y la actualización que son los mejores aliados para el progreso de todo ser humano, porque a lo largo de la vida lo único que no perderá valor será el conocimiento acumulado.

Ref. 44: Alles M. (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Granica (España)

Ref. 45 http://www.uch.edu.ar/rrhh/frames.htm.

Ref. 46 Fig. 26, 27, 28, 29 : López Jordi, Leal Isaura (2002). Aprender a Planificar la Formación. Paidos (España)

La capacitación debe ser un proceso que se inicia con los trabajadores de nuevo ingreso o los recientemente promovidos, independientemente que cuenten con experiencia previa o no. Es indispensable aprovechar su motivación para que pueda aprender conocimientos y habilidades nuevas, y que conozcan los nuevos objetivos organizacionales para que se familiaricen con ellos.

Programas de capacitación por competencias: Competencias.

En otras partes del capitulo se ha hecho referencia acerca de las competencias y lo que éstas implican, en esta sección profundizaremos un poco más al respecto. Si hasta ahora el interés formativo de la capacitación residía en proporcionar un conjunto de conocimientos útiles relacionados con las actividades genéricas que se desarrollan en los puestos de trabajo, las competencias aportan un enfoque formativo distinto.

La formación por competencias se orienta a aportar conocimientos relacionados, de manera genérica también, con familias ocupacionales, pero en la práctica, vinculados con aquellas actividades concretas necesarias para desarrollar eficazmente una ocupación. Si en la formación basada en cualificaciones tenía mucho peso el diseño del currículo de aprendizaje, acreditado generalmente por la acumulación de certificaciones de aprovechamiento, ahora la perspectiva de las competencias hace hincapié en la aplicación de estos conocimientos en circunstancias reales de trabajo. Esta aplicación concreta de conocimientos está avalada por la trayectoria profesional. Desde esta perspectiva, resulta más relevante lo que se sabe hacer o lo que se ha hecho que la acreditación de unos conocimientos.

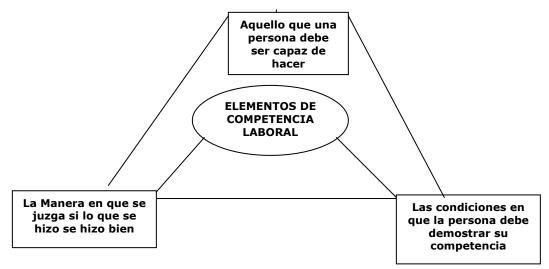


Fig. 27 Elementos de las competencias laborales. (Ref. 46)

Existen diferentes definiciones sobre lo que son las competencias, para Alamillo y Miramor, las competencias son " el conjunto de comportamientos, habilidades, conocimientos y actitudes que favorecen el correcto desempeño del trabajo y de la organización tiene interés en desarrollar y reconocer en sus colaboradores de cara a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa". (Ref. 47)

Las competencias profesionales de una persona están constituidas por la combinación de unos conocimientos (saberes), unas habilidades (saber hacer), valores motivadores (actitudes) y unas creencias que conforman las personas (valores). (Fig. 28)

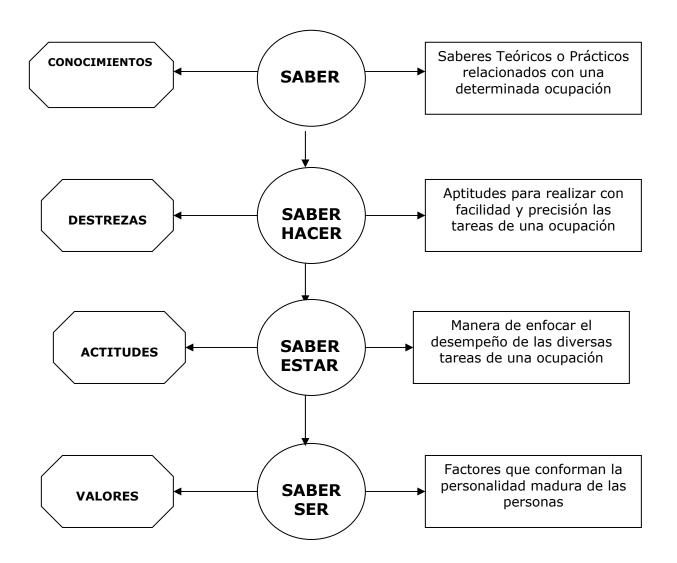


Fig. 28 Tipologías de competencias. (Ref. 46)

El conjunto de saberes, desde los más abstractos hasta los más prácticos, se integran en una única perspectiva que conduce a la acción. Las personas verifican lo aprendido en la acción. Las competencias se demuestran, principalmente, a través de comportamientos específicos, en actividades que realizan las personas en contextos organizativos. Por su carácter práctico las competencias dan pie a normas de competencia laboral, las cuales son una descripción de las competencias laborales esperadas para realizar con éxito una actividad.

Otra forma de apreciar los tipos de competencias es la propuesta por los autores Daniel Goleman y Richard Boyatzis, quienes las clasifican como sigue:

- a. Competencias de Conocimiento y Dominio Personal (Personales).
- Motivación de Logro
- Conocimiento de uno mismo
- Iniciativa
- Optimismo
- Autorregulación
- Autoconfianza
- Flexibilidad
- b. Competencias de Gestión Relacional (Inter personales).
- Empatía
- Liderazgo
- Conocimiento Organizacional
- Gestión de Conflicto
- Trabajo en Equipo y Colaboración
- Desarrollo de Otros
- Sensibilidad Intercultural
- Comunicación oral
- c. Competencias Cognitivas y de Razonamiento (Técnicas).
  - Pensamiento Analítico
  - Pensamiento Sistémico
  - Reconocimiento de Modelos
  - Expertise Técnica o Profesional
  - Análisis cuantitativo
  - Comunicación escrita

La conformación de programas de capacitación por competencias, es una tarea que requiere de un profundo trabajo de investigación, así como de considerar varios factores para su ejecución, este plan permitirá lleva a cabo los procesos involucrados de manera ordenada y secuencial. Para Ernst & Young "un plan de formación se puede definir como un conjunto coherente y ordenado de acciones de formación, concretado en un período determinado de tiempo y encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias para conseguir los objetivos estratégicos predeterminados." (Ref. 44)

A continuación se presenta el esquema general de las etapas del Plan de Formación:

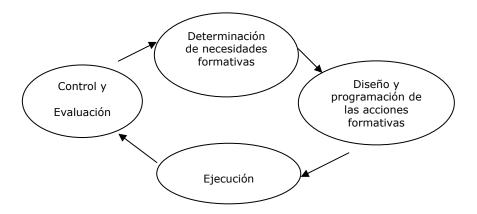


Fig. 29 Etapas del Plan de Formación. (Ref. 46)

Determinación de necesidades formativas o de demanda formativa.

La determinación de necesidades de capacitación se puede llevar a cabo a través de diferentes criterios de diagnóstico, en el caso de la capacitación por competencias, uno de los métodos más comunes es el considerar el grado de las competencias con que cada individuo cuenta, de modo que la nómina en su conjunto logre el perfil requerido. La gestión por competencias esta relacionada con todos los procesos y funciones, y a su vez estos entre si. En este tipo de diagnóstico, primero deberán definirse las competencias y su alcance, y partir de allí para preparar las actividades de entrenamiento más adecuadas.

Posteriormente al contar con este primer mapa de puestos y competencias, será necesario hacer un inventario de las competencias con que cuenta el personal, el cual deberá explicar detalladamente los requerimientos necesarios, relevando las competencias de conocimiento y las de gestión (las relacionadas con las conductas). De la comparación de estos dos elementos surgirán las necesidades de entrenamiento por competencias.

## Necesidad formativa = Competencia Deseada - Competencia Actual.

Este proceso de identificación de necesidades como se ha visto, recurre a la evaluación de la brecha existente entre la definición de un puesto de trabajo y el perfil de quien ocupa esa posición, esto es, buscar las diferencias entre los requisitos del cargo y las competencias de su ocupante, para definir en qué materia capacitar, sin embargo, los manuales que describen puestos corren el riesgo de quedar desactualizados frente a la velocidad de las reformas que crean y derogan misiones y funciones de áreas o programas, además la velocidad de la innovación tecnológica impacta en el know how requerido para cada puesto y en los propios puestos de trabajo dramáticamente, competencias ayer necesarias, hoy son irrelevantes; mientras; nuevas competencias deben ser adquiridas para poder apropiarse de las novedades técnicas. De modo que la definición de puestos y requisitos para ejercerlos, se tornan difusas y cambiantes.

Es por la razón antes expuesta, que resulta insuficiente considerar este inventario de competencias deseadas y actuales, de tal manera que para determinar necesidades de formación de una manera más precisa y profunda, se requiere de un buen análisis, el cual deberá basarse en cuatro fuentes de información distintas:

- i. *Proyectos de cambio o inversiones nuevas*. Este tipo de decisiones tendrán un impacto a mediano o largo plazo. Esta categoría incluye las estrategias para implantar programas nuevos, desarrollar actividades futuras, etc.
- ii. Cambios en el entorno. El entorno de las empresas se encuentra en constante cambio. Las transformaciones de la cultura organizativa originadas por influencia de los cambios en los sistemas de organización y de trabajo son otra fuente para identificar necesidades formativas. Además de considerarse las respuestas que las corporaciones dan a las nuevas y cambiantes demandas de la sociedad.
- iii. *Problemas o disfunciones de la organización*. Son considerados como problemas aquellas situaciones o cuestiones que dificultan que una organización consiga las objetivos planteados. En toda organización existen numerosos ámbitos de mejora.
- iv. Evolución de las competencias profesionales. La propia transformación de los sistemas de trabajo origina la necesidad de adaptar constantemente las competencias profesionales de los empleados, tal como se ha explicado anteriormente, por ello la formación es una actividad continua a lo largo de toda la vida profesional.

Otro procedimiento tradicional, para diseñar la oferta de capacitación, es realizar encuestas acerca de temas de aprendizaje que los potenciales cursantes manifiestan de su interés. El obstáculo que puede advertirse es que la capacitación que responde al interés individual únicamente, no necesariamente significará un aporte a la organización que emplea a este personal. Es cierto que las instituciones deben preocuparse por el desarrollo del factor humano que emplean y por generar oportunidades que impacten en su motivación para colaborar, lo que no puede esperarse es que por el camino de ofrecer cursos de elección individual, se contribuya significativamente a resolver los problemas y desafíos de la organización. No obstante, al realizar el Análisis de Necesidades de Formación, se deberá ser lo suficientemente sensible para evaluar el horizonte de carrera profesional del empleado y sus expectativas de desarrollo personal. Ello permitirá completar la dimensión organizativa con las competencias en el trabajo.

El Análisis de Necesidades Formativas puede realizarse desde dos perspectivas una reactiva y otra proactiva, o ambas a la vez. Si el objetivo del análisis es identificar competencias futuras, necesarias para desarrollar proyectos estratégicos de la organización, el análisis se considera proactivo, mientras que si el análisis se lleva a cabo para identificar cualificaciones que sirvan para resolver problemas existentes, el análisis se denomina reactivo.

El éxito del proyecto de capacitación dependerá en gran medida, del diagnóstico correcto de las competencias específicas a desarrollar.

Las necesidades de capacitación se pueden determinar a través de la siguiente metodología. (Ref. 46) (ANEXO 4)

- i. Recopilación de Información.
- ii. Identificación y Análisis de principales Vacíos.

- iii. Análisis de causas de los Vacíos.
- iv. Dilucidar aquellas cuestiones que pueden resolverse con capacitación.
- v. Crear un inventario de competencias.
- vi. Validar y consensar el Análisis.
- vii. Determinar las necesidades de capacitación.

Este enfoque metodológico, esta basado en el análisis de una serie de vacíos de competencias asociados a los diferentes niveles de información de una organización. Existe un vacío relacionado con el nivel estratégico, la información a este nivel se obtiene analizando los proyectos y los cambios de entorno. Otro de los vacíos esta unido al rendimiento operativo de la organización; para este vacío la fuente de información se encuentra en los ámbitos de mejora de los resultados. Finalmente, hay otro vacío referido a las competencias de los empleados, su fuente de análisis es el desarrollo de las actividades profesionales.

Otras herramientas para apoyarse durante la detección de necesidades de formación pueden ser las siguientes:

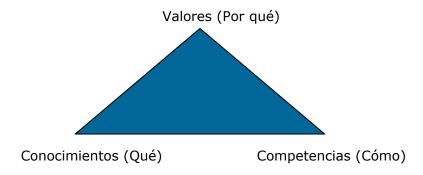
- Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- *Cuestionarios:* Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- Reuniones ínter departamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- *Modificación del trabajo:* Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- Entrevistas de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

Diseño y programación de las acciones formativas y su Ejecución.

Una vez detectadas las necesidades de formación, se procede a iniciar un plan que defina los objetivos a alcanzar con el programa de capacitación así como los criterios para la evaluación del desempeño.

Como es sabido, los procesos de cambio son complejos y difíciles de manejar, debido a que las velocidades de aprendizaje cognitivo y emocional son distintas, es por esto que un taller o curso no es suficiente, es importante introducir en el programa de formación otras herramientas que intervengan a lo largo del tiempo facilitando que se dé el desarrollo de las competencias deseadas.

Para la especialista en Recursos Humanos Cris Bolivar (Ref. 48), el desarrollo de estas competencias puede estar basado en un Modelo Pedagógico Integrador propuesto por la misma autora, el cual se muestra a continuación:



Este Modelo contempla tres ejes Valores, (Conocimientos y Competencias) sobre los que se debe trabajar de forma holística e integrada a fin de conseguir un aprendizaje sólido orientado a los resultados y la satisfacción profesional y personal.

Para trabajar sobre estos tres ejes, la metodología deberá ser siempre participativa y en muchos casos experiencial, de forma que impacte tanto en el plano cognitivo, emocional y conductual. El participante debe poder tomar parte activa en el proceso de aprendizaje de forma que él pueda hacer sus propios descubrimientos y aprendizajes de valor y pueda experimentar y tomar conciencia de sus competencias y áreas a desarrollar. Eso significa pasar de una situación de inconsciencia de nuestras incompetencias a una situación donde pasamos a manejar de forma inconsciente nuestras competencias, ya no hace falta que pensemos en ellas, surgen espontáneamente, las hemos interiorizado.

De esta forma, se consigue tanto la comprensión (nivel cognitivo, racional) como la comprehensión (nivel emocional, holístico, insight) de los nuevos aprendizajes, de forma que sea mucho más sencillo empezar a ejercitar la competencia a desarrollar y fijar nuevos hábitos en menos tiempo. (Ref. 48)

Entre los *Métodos y técnicas de Formación para el desarrollo de competencias* que se proponen se encuentran las siguientes:

### Capacitación por instrucción del puesto:

Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o substituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales. Dentro de este tipo de entrenamiento se pueden contemplar cinto tipos de programas que usan este concepto: 1. Entrenamiento de Orientación, 2) Entrenamiento de aprendiz, 3) Rotación en el trabajo, 4) escuelas de aprendizaje, y 5) internado.

La capacitación por instrucción de puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

**Conferencias o seminarios:** Dar pláticas o conferencias a los nuevos empleados puede tener varias ventajas. Es una manera rápida y sencilla de proporcionar conocimientos a grupos grandes de personas en capacitación. Como cuando hay que enseñar al equipo de ventas las características especiales de algún nuevo producto. Si bien en estos casos se pueden utilizar materiales impresos como libros y manuales, esto podría representar gastos considerables de impresión y no permitir el intercambio de información de las preguntas que surgen durante las conferencias.

**Técnicas audiovisuales:** La presentación de información a los empleados mediante técnicas audiovisuales como películas, circuito cerrado de televisión, cintas de audio o de video puede resultar muy eficaz y en la actualidad estas técnicas se utilizan con mucha frecuencia. Los audiovisuales son más costosos que las conferencias convencionales.

**Aprendizaje programado:** Es un método sistemático que permite enseñar habilidades para el puesto, el cual implica presentar preguntas o hechos y permite que la persona responda, para posteriormente ofrecer al empleado retroalimentación inmediata sobre la precisión de sus respuestas.

La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de

aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Capacitación vestibular por simulacros: Es una técnica en la que los empleados aprenden en el equipo real o simulado que utilizarán en su puesto, pero en realidad son instruidos fuera del mismo. Por tanto, la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

**Estudio de caso:** Es un método útil que se utiliza en el aula del estudio de caso. Al usar ejemplos documentados, los participantes aprenden a analizar (separar) y sintetizar (reunir) los hechos, a ser concientes de las muchas variables en que se basan las decisiones ejecutivas y, en general, a mejorar las habilidades para tomar decisiones.

**Elaboración de modelos de comportamiento:** Una técnica que combina varios métodos de capacitación y, por lo tanto, múltiples principios de aprendizaje, esta técnica supone cuatro componentes:

- a. Puntos de aprendizaje. Al principio de la instrucción, se enumeran las metas y objetivos esenciales del programa. En algunos casos, los puntos de aprendizaje son una secuencia del comportamiento que se va a enseñar.
- b. Elaboración del modelo: Los participantes observan películas o cintas de video en que aparece un gerente modelo tratando a un empleado para mejorar su desempeño. El modelo muestra de manera específica cómo manejar la situación y presenta los puntos de aprendizaje.
- c. Practicar y hacer psicodrama. Los participantes intervienen en un amplio ensayo de los comportamientos de los modelos. La mayor parte del tiempo de capacitación se invierte en estas sesiones de práctica de habilidad.
- d. Retroalimentación y refuerzo. A medida que el comportamiento del participante se parece más al del modelo, el instructor y demás participantes brindan esfuerzos sociales como elogios, aprobación, impulso y atención. Grabar los ensayos de comportamiento brindan retroalimentación y refuerzo. (Ref. 49)

Por otro lado, además de los métodos y técnicas antes presentados, las compañías utilizan otro tipo de programas como los de *mejoramiento de la calidad y convenios flexibles de trabajo*, los cuales tienen la finalidad de obtener el mejor esfuerzo de los trabajadores, al cederles responsabilidad, ofreciéndoles mayor discreción sobre sus puestos y la oportunidad de utilizar sus aptitudes para solucionar problemas de trabajo. Algunos de estos métodos son:

**Programas de círculos de calidad:** incluyen la creación de equipos de trabajo especialmente capacitados, que se reúnen periódicamente para analizar y solucionar problemas de sus áreas de trabajo.

**Programas de mejoramiento de calidad a nivel corporativo:** Programas instituidos para mejorar la calidad del producto o los servicios de la empresa, orientado a la satisfacción del consumidor, y la utilización de equipos de empleados y su participación para mejorar continuamente la calidad.

**Equipos autodirigidos**: formados según técnicas que tienden a permitir que los equipos de trabajo dirijan sus propias actividades laborales. (Ref. 50)

Aprendizaje a Distancia (e-learning): El aprendizaje a distancia, no es un concepto novedoso, ya que hasta hace algunos años los cursos por correspondencia eran muy populares, sin embargo, hoy en día este concepto ha evolucionado gracias al desarrollo del denominado Internet, encontrar cursos, maestrías, licenciaturas, diplomados, etc. es relativamente sencillo, el nivel de efectividad todavía es muy cuestionable, de cualquier manera es una opción más sobre todo para aquellos ejecutivos, o empleados que cuentan con un horario muy saturado.

**Coaching:** Es una herramienta que ayuda a las personas profesionalmente, consiste en contar con espacios propicios para fomentar una conversación abierta planificada, individuo – individuo, de una manera confidencial, en donde se facilitan nuevas lecturas y percepciones, fomentando una transformación permanente.

**Programas de Inteligencia Emocional:** Son planes de trabajo que permiten al participante aprender a resolver situaciones y estados psicológicos para obtener los mejores resultados en el funcionamiento de su salud mental, física y las áreas personales, familiares, académicas y laborales.

Independientemente de la herramienta que se desee emplear para capacitar al personal, no debe olvidarse el hecho de que esta capacitación debe ser una actividad planeada y programada, que como ya se ha planteado, se realice de forma continua, sin olvidar que los resultados de la capacitación deben ser siempre calificados y deberán reflejarse en incrementos de sueldo o cualquier otra forma de recompensar el esfuerzo del empleado, de no ser así, cualquier intento por motivar al personal para que mejore continuamente perderá credibilidad.

Hecho esto se procede a elaborar el contenido del programa en forma específica con el apoyo de las diversas técnicas de capacitación que pueden aplicarse dentro del lugar de trabajo (instrucción directa sobre el puesto, rotación de puestos, etcétera), y las que se aplican fuera del mismo (conferencias, videos, actuación, simulación de condiciones reales o lecturas), y elegir cuál o cuáles de ellas son las más indicadas para satisfacer las necesidades detectadas.

Para finalmente aplicar el programa, evaluar resultados y realizar los ajustes necesarios.

### 2.4.5 El Capital Intelectual en las Organizaciones que aprenden.

El mundo y la sociedad de hoy se han caracterizado por el cambio, el cual se ha venido dando de manera constante y a una velocidad impresionante, lo que a nuestros antecesores les parecía imposible hoy en día es ya una realidad, cambios en diferentes ámbitos de la vida diaria, como lo es la invención de los teléfonos celulares, los cuales hasta hace poco eran privilegio de solo unos cuantos, hoy en día ya han llegado a una gran parte de la población. De igual manera sucede para las empresas, las cuales no pueden ni deben ser ajenas a todos estos cambios, ya que deberán adaptarse y transformarse de una manera continua y acelerada a todos los niveles: estratégico, estructural, tecnológico, formativo, etc. Por todo esto es fundamental para toda aquella empresa que quiera sobrevivir el prepararse para afrontar esta nueva situación. Para ello es necesario potenciar y rentabilizar al máximo sus activos. Quizás el lector pueda cuestionarse sobre la naturaleza de estos activos, y probablemente venga a su mente el valor de los edificios, instalaciones, capital social que posea la organización, es decir, los activos materiales tangibles, cuyo valor se mida por el factor económico o financiero, no obstante, el hecho de poseer una gran riqueza en este tipo de activos no garantiza una ventaja competitiva para las organizaciones, hay muchos ejemplos de empresas con un gran capital económico, las cuales a pesar de contar con el mismo, han sufrido graves dificultades, enormes consorcios como IBM el cual a finales de los 80 estuvo a punto de desaparecer.

Si no es el capital económico o financiero el aspecto más importante de la organización, quizás se considere que las innovaciones tecnológicas pueden llegar a serlo, aún y cuando efectivamente la tecnología puede marcar una diferencia, desafortunadamente ésta puede ser en muchas ocasiones fácilmente copiable, de tal manera que se puede afirmar que la ventaja competitiva de un organización esta determinada por, las personas, el valor de una organización ya no reside en sus bienes tangibles, sino en los conocimiento técnicos y especializados de su personal, como se explicó anteriormente, en su experiencia, en la propiedad intelectual, la fidelidad de los clientes, es decir, en todo lo que representa el Capital Intelectual (Activos Intangibles) el cual adicionándolo a los activos tangibles proporcionará un valor a la empresa como se representa en la siguiente gráfica:

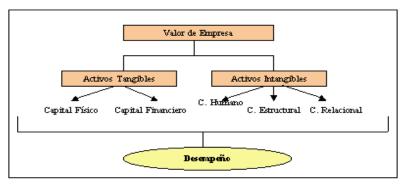


Figura: Modelo de Medición del Capital Intelectual Fuente: Euroforum(1998)

### Fig. 30 Modelo de Medición del Capital Intelectual (Ref. 55)

Ref. 50: http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml. Kenneth Alberto Thompson . La capacitación de los recursos humanos

Partiendo de esta premisa, es lógico considerar que para las compañías es indispensable atraer a las mejores personas y proveerles las herramientas necesarias para hacer su trabajo. Sin embargo, esto no es suficiente, ya que los empleados deben beneficiarse de la infraestructura de la compañía y desarrollar vínculos provechosos para aplicar sus conocimientos de manera fructífera. Es por ello que el capital intelectual no sólo incluye conocimiento y habilidades sino además la infraestructura, los vínculos con los clientes, la motivación del empleado y otros procesos para apalancar estos activos.

Antes de continuar hablando sobre Capital Intelectual, es necesario definirlo, para lo cual se presentan algunas de estas definiciones de acuerdo a varios especialistas:

En la opinión de Guillermo Pérez, el Capital Intelectual "Consiste en el conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los consumidores y contactos empresariales que posee una organización y que la permiten alcanzar una posición ventajosa en el mercado" (Ref. 51)

Jay Chatzkel, presenta una definición un poco más general cuando afirma que, "El Capital Intelectual, son todos los activos que son recursos no financieros de una Organización" (Ref. 52)

Otro autor Touraj Nasseri, presenta una idea más enfocada hacia el capital humano y el de Conocimiento, diciendo que: "Esta compuesto por el Capital Humano y el Capital de Conocimiento. El Capital Humano comprende los talentos humanos individuales y el conocimiento adquirido a través de educación, entrenamiento experto y la cognición. El Capital de Conocimiento es el conocimiento documentado que está disponible en forma de papers de investigación, reporte, libros, artículos, manuscritos, patentes y software." (Ref. 53)

En términos concretos, la definición presentada por Peter A. C. Smith resumen de manera acertada las ideas generales de todas las definiciones estudiadas. "Capital Intelectual: Son los recursos no financieros que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan a explotarlas. Estos recursos se dividen en tres categorías: el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional." (Ref. 54)

Ref.51:http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2\_01c.htm Gestión del Conocimiento e Incidencia Institucional en el Proceso de Aprendizaje e Innovación Tecnológica: Un Modelo Aplicado a la Biotecnología Sanitaria Española.

Ref 52: http://www.tlainc.com/articl10.htm Measuring and Valuing Intellectual Capital: From Knowledge Management To Knowledge Measurement

Ref. 53: http://www.brint.com/papers/submit/nasseri.htm Knowledge Leverage : The Ultimate Advantage

Ref. 54: http://www.tlainc.com/article8.htm Systemic Knowledge Management: Managing Organizational Assets For Competitive Advantage.

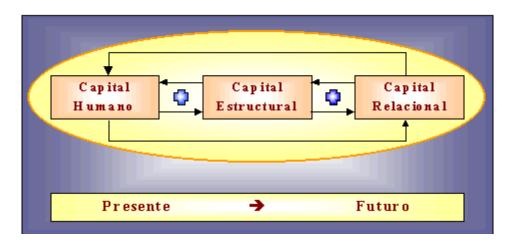


Fig. 31 Los Bloques de Capital Intelectual (Ref. 55)

Como se puede apreciar en la **Figura 31**, la empresa que aproveche su: Capital Humano, a través de los conocimientos y capacidades que sus empleados desarrollen, su Capital Estructural que permitan el buen desempeño y aprovechamiento de la capacidad de aprendizaje de su personal, que potencie la innovación constante y creación de nuevos conocimientos y que permita el fortalecimiento del Capital Relacional estrechando los vínculos y lealtad principalmente de los clientes de la organización, estará en situación de afrontar los retos futuros.

A continuación se desglosa una breve explicación sobre cada uno de los elementos que conforman el capital intelectual, así como los aspectos que los componen:

### Capital Estructural

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión,... El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

PRESENTE	FUTURO
Cultura Organizacional.	
Filosofía de Negocio.	Procesos de Innovación.
Procesos de Reflexión Estratégica.	
Estructura de la Organización.	
Propiedad Intelectual.	
Tecnología de Proceso.	
Tecnología de Producto.	
Procesos de Apoyo.	
Procesos de Captación de Conocimiento.	
Mecanismos de Transmisión y	
Comunicación.	
Tecnología de la Información.	

Figura: Elementos de Capital Estructural Fuente: Euroforum (1998), pp.41

Fig. 32 Elementos de Capital Estructural (Ref. 55)

### Capital Relacional.

Se puede definir como el valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores,...).

PRESENTE	FUTURO
Base de Clientes Relevantes. Lealtad de Clientes. Intensidad de la Relación con Clientes. Satisfacción de Clientes. Procesos de Servicio y Apoyo al Cliente. Cercanía al Mercado. Notoriedad de Marcas. Reputación / Nombre de la empresa. Alianzas Estratégicas. Interrelación con Proveedores. Interrelación con otros Agentes.	Capacidad de Mejora / Recreación de la Base de Clientes.

Figura: Elementos de Capital Relacional Fuente: Euroforum (1998), pp.47

### Fig. 33 Elementos de Capital Relacional (Ref. 55)

El Capital Humano y su Administración.

Finalmente, el tercer concepto que conforma el Capital Intelectual, es el Capital Humano, el cual se profundizará en esta sección, introduciendo el concepto con la siguiente parábola de la Biblia: "Un mercader tenía tres criados y ocho talentos (monedas de plata de aquella época) que debía repartir entre ellos. A uno de los criados le dio cinco y a otro dos. Al último sólo le dio uno. Los dos primeros invirtieron sus talentos en diferentes negocios y los multiplicaron, mientras que el tercero lo enterró y no obtuvo ninguna ganancia adicional. Cuando volvió el amo, alabó a los dos primeros y reprendió al tercero. Así que le quitó el talento y se lo dio al que ya tenía diez. Pues a los que tienen, se les dará y tendrán en abundancia, pero a los que no tienen, incluso lo poco que tienen se les quitará. En cuanto a criado inútil, fue lanzado a las tinieblas exteriores". (Ref. 56)

Esta parábola puede interpretarse de distintas maneras, una de ellas indica que las personas deben preocuparse por desarrollar sus habilidades, o "talentos", en sus vidas, en vez de mantenerlas escondidas. Aterrizando esta historia al ambiente empresarial, se puede decir que el primero y segundo criados son como aquellas empresas que cuentan con mucho personal de gran categoría e invierten en todos ellos. El tercero, por desgracia, es como las empresas que tienen algunas personas valiosas e invierten poco en ellas, resultado, salen del mercado por no ser competitivas.

Ref. 55: Fig. 30, 31, 32, 33 y 34: http://www.gestiondelconocimiento.com. Modelo Intelect (Euroforum, 1998)

Hasta el siglo XIX, el invertir en Capital Humano no era importante para ningún país ni industria, los gastos en educación, sanidad y formación humana eran irrisorios. Sin embargo, debido al surgimiento de la revolución industrial, cuando la gente empieza a emigrar del campo a la ciudades debido al surgimiento de empresas transformadoras de materia prima, la preocupación por la educación, el conocimiento y las habilidades en los trabajadores se fue haciendo más relevante, ya que éstos se fueron volviendo factores decisivos para incrementar la productividad del trabajador. Como resultado de esta evolución, el siglo XX, y sobre todo a partir de los años 50's, se volvió la era del Capital Humano, aunque cabe mencionar, que aún entonces no había una plena conciencia sobre lo que ello representaría. El concepto y valor del Capital Humano como un factor económico primario se reconoció ampliamente por primera vez en 1964 con la publicación del libro de Gary S. Becker ganador del Premio Nobel, con el acertado titulo de Capital Humano. Los países Asiáticos como Japón cuyo éxito económico y tecnológico ha sido inminente, deben este éxito, entre otros factores básicamente a que cuentan con una fuerza laboral bien formada, educada, trabajadora y políticamente ordenada. Siendo el recurso más valioso para estos países los cerebros de sus habitantes.

El capital humano esta representado por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades y destrezas que pueden tener un impacto directo en la creación de valor de la empresa. Por ejemplo, organizaciones como Bimbo o Cemex, las cuales son famosas en México por la importancia que estas empresas han dado al capital humano. Así, la cementera ha sido capaz de crecer globalmente con recursos internos gracias a la correcta explotación del capital humano que la integra, además de ser famosa por sus altos estándares de reclutamiento de ejecutivos, con procesos formales y sin dar pie a juicios subjetivos encontrados en otras firmas que se dicen de clase mundial.

Bimbo, por otra parte, goza del mayor prestigio en el país, su rentabilidad se debe a que ha utilizado adecuadamente la experiencia y conocimiento de su gente, además de que se le admira por la forma en que trata a sus empleados y se vincula con la comunidad.

Para Peggy Cruz M., Silvana Rojas R. y Georgina Vega L. en su artículo: El Capital Humano y la Gestión por Competencias, el Capital Humano es, el aumento en la capacidad de producción de trabajo alcanzado al implementar mejoras en las capacidades de los trabajadores, las cuales lo hacen potencialmente apto para desempeñar sus funciones adecuadamente y son adquiridas por medio del entrenamiento, la educación y la experiencia. "En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad". (Ref. 57)

PRESENTE	FUTURO
Satisfacción del Personal.	Mejora de las Competencias.
Tipología del Personal.	Capacidad de innovación de las personas y
Competencias de las personas.	equipos.
Liderazgo.	
Trabajo en Equipo.	
Estabilidad: riesgo de pérdida.	

Figura : Elementos de Capital Humano Fuente: Euroforum (1998), pp.36

Fig. 34 Elementos de Capital Humano (Ref. 55)

Vale la pena mencionar que tanto ha sido la importancia del capital humano en las organizaciones, que se han desarrollado herramientas que permitan su medición e impacto en los resultados de la organización, existen ya ejemplos de empresas que incorporan a sus balances la valoración de este factor -y los analistas bursátiles observan atentamente este nuevo fenómeno- como hace ya algunos años incluyeron la valoración de las marcas en las empresas.

Ahora bien, la administración del Capital Humano abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar y retener los recursos humanos, esenciales para el éxito de una compañía. Esta comprobado que el capital humano en forma de trabajadores con conocimiento exitosamente retenidos en una organización son esenciales para la rentabilidad de una empresa. En su publicación más reciente, "De Bueno a Mejor - por qué algunas compañías tienen éxito y otras no" el autor Jim Collins revela los resultados de un estudio de 5 años que muestra que las "grandes" compañías se basan en mayor parte en el respeto por invertir en "el mejor" capital humano para alcanzar el éxito a largo plazo. Estudios actuales muestran una fuerte correlación entre la administración del capital humano y el valor de las acciones. (Ref. 58)

En medio de una economía difícil como la que actualmente viven la mayoría de las organizaciones, las estrategias de administración de capital humano deberán estar a la vanguardia. Hoy en día es más importante que nunca antes que las compañías atraigan, seleccionen y retengan al mejor personal para evitar así los costosos cambios de personal (el costo estimado es de 5 veces el salario anual en promedio). Una de las partes esenciales en el proceso de selección de personal exitoso incluye puestos claramente definidos, instrumentos de evaluación de objetivos y procesos de contratación estandarizados que reúnan los requisitos de las leyes federales de empleo. Internamente, el liderazgo en las compañías se debe enfocar en estrategias efectivas para obtener el desarrollo y la ayuda necesarios para retener y maximizar el valor del capital humano. Los empleados talentosos, que son independientes, investigan las prácticas de las compañías en cuanto a la administración del capital humano se refiere como elemento esencial de un empleo a considerar en el futuro.

Esta es la época en que las organizaciones deben considerar seriamente el tema de la excelencia en la administración del capital humano. Los expertos pronostican que la competencia por obtener el mejor capital humano continuará. Todas aquellas empresas que tengan éxito al contratar y retener la mezcla perfecta de capital humano que guiará y fortalecerá su organización tendrán una ventaja competitiva que será difícil de vencer. (Ref. 59)

Ref 56: Friedman B., Hatch J. Y Walker D. (1998). Atraer, Gestionar y Retener El Capital Humano: Cumplir lo Prometido. Piados Empresa. España.

Ref. 57: http://www.arearh.com/km/Admon\_capitalhumano.htm

Ref. 58: Ahttp://www.expansion.com.mx/. Artículo de revista: Expansión. Contra atacan los stakeholders. Carlos Mota. 27/Nov/2002

http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/caphumygescomp.htm

## 2.4.5.1 Modelo de Niveles y Variables del Capital Humano Asociados a la Gestión del Conocimiento

Antes de hablar sobre este modelo, es importante describir algunos aspectos relevantes sobre la Gestión del Conocimiento, la cual debe ser entendida como la instancia de gestión mediante la cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización, es decir, la Gestión del Conocimiento se refiere a todas aquellas actividades encaminadas a detectar, seleccionar y multiplicar el conocimiento dentro de las organizaciones. Es por ello que entender cómo estructurar las iniciativas de Gestión del conocimiento generará una ventaja a la hora de considerar al conocimiento dentro de la ejecución de las estrategias de la organización.

Ahora bien, todas y cada una de las personas que intervengan dentro y fuera de las organizaciones, así como sus relaciones podrán ser fuente de conocimiento. Es por ello, que es imprescindible conocer cómo se verán fortalecidas dichas capacidades a nivel individual y a nivel grupal a fin de determinar los niveles de conocimiento, cohesión y confianza existentes en cada una de estas redes. En la sección sobre Administración del Conocimiento se profundizará un poco más al respecto. (Ref. 60)

Una vez comprendido lo que implica la Gestión del Conocimiento, a continuación se presenta un modelo, el cual pretende identificar tanto los niveles, como las variables que intervienen en el estudio de Administración del Capital Humano, y de cómo se relaciona éste con la gestión del conocimiento (Fig 33). Este modelo, basa su estructura en el individuo o persona, como centro de la organización, quien influye en los procesos y vida de las mismas influido por variables tales como: Percepciones, actitudes, valores, aprendizaje, habilidades, conocimiento, toma de decisiones, motivación y conducta.

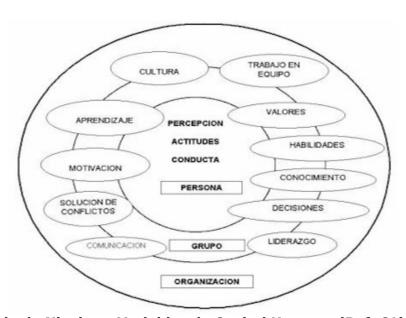


Fig. 35 Modelo de Niveles y Variables de Capital Humano (Ref. 61)

Ref. 60: http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.htm. Artículo: la gestión del conocimiento en las organizaciones. Alejandro A. Pavez Salazar. *Departamento de* 

#### Informática Universidad Técnica Federico Santa María

La división que se propone del individuo es más pedagógica que estructural. Es decir, las variables no son independientes ni autónomas, sino que interactúan permanentemente. Por ejemplo, una percepción específica de un individuo sobre un tema, influye sobre el grado de motivación que tenga para un aprendizaje relacionado.

El segundo nivel es el **Grupal**. Las variables que se han identificado son: Aprendizaje, habilidades, conocimiento, valores, motivación, toma de decisiones, solución de conflictos, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y cultura. Entendiéndose por grupo, tanto dependencias estructuralmente constituidas, por ejemplo, departamentos y oficinas, así como funcionalmente conformados, por ejemplo, comisiones de trabajo para realizar una tarea. El tercer nivel es el **Organizacional**. Las variables de este nivel, en lo que respecta al Capital Humano (no se incluyen variables del capital estructural) son: valores, cultura, aprendizaje, trabajo en equipo, liderazgo, comunicaciones, solución de conflictos, motivación, habilidades, conocimiento, toma de decisiones y comunicación.

Algunas variables como valores, aprendizaje y conocimiento, son importantes en los tres niveles del modelo. Por lo tanto, cada organización, además de preocuparse por identificarlas y definirlas, debe evaluar su coherencia entre los niveles.

Sólo a modo de ejemplo, una entidad, además de formular o identificar los valores corporativos explícitos o implícitos (nivel organizacional), debe evaluar si éstos son compatibles con los valores de grupos de trabajo y de las personas que los conforman. Inconsistencias entre los niveles (individual, grupal y organizacional), se traducirán en conductas indeseables, que no favorecen la velocidad y la precisión con la que el conocimiento fluye y se integra en las diferentes dependencias de una Entidad.

El conocimiento, como aparece en el modelo, es propiedad de agentes: individuo, grupo y organización. La información, al ser transformada por el filtro humano deja de ser fría y objetiva y se convierte en conocimiento dependiente de la interpretación que estos agentes hagan de ella.

Desconocer este hecho puede resultar en esquizofrenia organizacional. Es decir, vivir simultáneamente en dos mundos como si fueran uno e idénticos. Por una parte, el teórico, construido con base en las políticas, normas, procesos, procedimientos y en general todo lo asociado al "deber ser" de la organización y por otra parte el aplicado, es decir el mundo construido con base en las percepciones (interpretaciones) que los individuos hacen sobre ese mundo teórico, sus motivaciones hacia él y sus permanentes modificaciones de dichas interpretaciones, como resultado de la interacción con otros agentes en la organización y fuera de ella.

El conocimiento se construye en la interacción con otros. La creación de redes de personas y el fortalecimiento de vínculos para facilitar compartir el conocimiento, son procesos que pueden ser gestionados de una manera más fluida y productiva cuando se conoce el qué y el cómo del capital humano.

Ref. 61: Fig. 35: http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/delio/caphum.htm Definición de Competencias contempladas en el modelo antes descrito:

Capacidad de aprendizaje: Está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz. Se relaciona con la incorporación al repertorio conductual de nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas. (Ref. 44)

Liderazgo: Habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de estos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de otros, son habilidades esenciales de esta competencia conductual.

Trabajo en Equipo: Habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando no está directamente relacionada con el interés propio. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

Cultura Organizacional: La cultura organizacional se define como "todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias". (Ref. 62)

Habilidades: Capacidad para desempeñar una función o ejecutar un acto.

Conocimiento: Es la capacidad para adquirir y procesar la información.

Toma de decisiones: Se refiere a la habilidad para elegir un camino de acción, bajo determinadas circunstancias.

Comunicación: Se puede entender como el conjunto de habilidades y conocimientos que permiten que el empleado pueda entenderse. Es la capacidad de interpretar y usar apropiadamente el significado social de las variedades lingüísticas, desde cualquier circunstancia, en relación con las funciones y variedades de la lengua y con las suposiciones culturales en la situación de comunicación.

Solución de Conflictos: Esta habilidad permite a quien la posee el poder mediar ante los conflictos y dar una solución asertiva a los mismos.

Motivación: La capacidad que de involucramiento del trabajador, que lo impulsa a actuar y a hacer un trabajo de gran calidad. Los empleados que siguen esta motivación se esfuerzan por obtener un gran dominio de su trabajo y crecimiento profesional.

Ref. 62: http://www.rrppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm

# 2.4.5.2 Desarrollo de Competencias de funcionarios públicos Municipales.

Cuando se habla de desarrollo de competencias de funcionarios públicos, no debe olvidarse que los programas son sostenidos con fondos públicos y que, por lo tanto, deben contribuir a mejorar los servicios que a la comunidad se prestan, fortaleciendo las competencias gerenciales de las instituciones estatales que gestionan, ordenan, regulan o controlan la provisión de esos servicios.

Como se ha explicado a lo largo de la sección de este capitulo 2 en donde se trata lo referente al Modelo Intragob propuesto por el Gobierno Federal, la necesidad de buscar novedosos modelos que coadyuven a la formación de funcionarios públicos municipales más competentes, obedece a los siguientes puntos:

- a. Las Organizaciones Públicas han pasado de ser organizaciones centradas en sí mismas a estar orientadas a los ciudadanos.
- b. Estas organizaciones han dejado de ser organizaciones defensoras de un statu quo para orientarse hacia el cambio y la transformación. Favoreciendo las ideas nuevas y el desarrollo del talento de los empleados públicos.
- c. Así mismo, se ha pasado de ser organizaciones orientadas a procesos a ser organizaciones que trabajan por resultados.
- d. Finalmente, las instituciones públicas han dejado de ser organizaciones que desarrollan su actividad en régimen de monopolio a prestar servicios en un entorno competitivo con otras entidades.

Las nuevas organizaciones públicas deben ser definitivamente, instituciones orientadas al aprendizaje, por ello deben tener las mismas características que cualquier organización que aprende.

Como consecuencia de estas modificaciones en el mercado y entorno laboral público se hace necesario que los funcionarios públicos cuenten con habilidades específicas y de competencias prácticas y técnicas. Para el profesor Francisco Longo, quien es experto en Administraciones Públicas, las tendencias principales del sector público en cuanto a las competencias profesionales requeridas son las siguientes: (Ref. 63)

- Las cualificaciones relacionadas con la prestación de servicios a las personas tienen y seguirán teniendo un gran peso desde el punto de vista cualitativo.
- Los perfiles de ocupaciones nuevas en la Función Pública se basará más en las competencias que en los perfiles profesionales.
- Las profesiones emergentes tienden a desarrollarse también en el sector público aunque con un peso diferente que en el sector privado.
- El aumento de externalización de los servicios públicos recomponen los perfiles profesionales de la Administración Pública.
- Los cambios en las Administraciones Públicas fruto de sus transformaciones estimulará la demanda de nuevas competencias directivas.
- El trabajo en red dentro de las Administraciones Públicas estimulan las competencias de carácter relacional.

Ref. 63: Longo. F. Cualificaciones y tareas en las Administraciones Públicas del siglo XXI. En el II Encuentro de Formación Continua en las Administraciones Públicas. Sevilla, 2001.

Con base a lo anteriormente expuesto, las organizaciones públicas tienen tres áreas esenciales, las cuales influyen y condicionan las competencias genéricas que se considera deben poseer los funcionarios públicos, estas cuestiones pueden resumirse de la siguiente manera:

- 1. Los Funcionarios públicos deben prestar servicios de manera más holística e integral, es decir, estos servidores deben tener la capacidad de hacer más fácil y agradable la prestación de los servicios públicos, y que éstos respondan al mayor número de necesidades de los ciudadanos. Para conseguir este objetivo es necesario que el funcionario desarrolle las siguientes competencias.
  - a. Promover el trabajo interdepartamental, a través de:
  - Competencias de eficacia personal: flexibilidad y adaptabilidad.
  - Competencias interpersonales: crear grupos de trabajo y trabajar en equipo.
  - Competencias Técnicas: planificación y gestión de proyectos.
  - b. Impulsar el trabajo relacional y crear asociaciones público privado.
- 2. Mayor orientación hacia el ciudadano.
  - a. Tener una Administración con capacidad de pensar en el futuro con una visión estratégica.
  - Competencias Técnicas: Pensamiento estratégico.
  - b. Conseguir que las Administraciones Públicas sepan atender y satisfacer las expectativas de los ciudadanos.
  - Competencias Interpersonales y personales: comunicación oral y escrita, escucha activa y presentaciones.
  - Competencias relacionadas con la atención al ciudadano.
  - Competencias Técnicas: gestión de la información y manejo de datos.
  - c. Incrementar la especialización y la multidisciplinariedad
  - d. Responder al aumento de la demanda de servicios públicos relacionados con las personas.
  - e. Hacer los gobiernos y sus Administraciones más transparentes, responsables y participativos.
  - Competencia de conciencia y desarrollo profesional: favorecer la profesionalidad, la responsabilidad y la ética pública.
- 3. Maximizar la eficiencia de la Administración y el valor de los servicios prestados.
  - a. Consolidar la expansión de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.
  - b. Externalizar los servicios públicos.
  - c. Transformar la cultura de trabajo de las Administraciones.
  - d. Potenciar la función directiva.
  - Competencias interpersonales: liderazgo.
  - Competencias Técnicas: Gestión de las tecnologías
  - Competencias personales: pensamiento innovador y creativo, resolución de problemas y toma de decisiones
  - Competencias interpersonales: negociación y resolución de conflictos.
  - Competencias del aprendizaje permanente: aprender a aprender.

El papel de la Capacitación en el desarrollo de competencias de Funcionarios Públicos Municipales.

En la administración Pública mexicana, la capacitación hasta hace no mucho tiempo se había venido llevando a cabo de una manera muy rudimentaria, y aislada, ya que los cursos que se llegaban a impartir no contaban con todo el proceso de planeación de programas ad hoc a las necesidades del sector. Sin embargo, en la actualidad la Administración Pública se ha ido concientizando sobre el papel tan importante que tiene la formación en el reforzamiento de la orientación hacia el ciudadano / usuario de todo servicio público, el cual deberá estar directamente relacionado con las metas y los objetivos de Mejora Continua en las Administraciones Públicas. Se considera que la institución pública es la que debe fortalecer los procesos para mejorar los resultados a través de una capacitación de sus funcionarios que atienda a resolver los problemas y a optimizar las oportunidades de la organización, para mejor cumplir sus objetivos.

En cuanto a estos cursos aislados, la política de gran número de empresas públicas que los imparten o solicitan ha consistido en privilegiar el área temática del comportamiento empresarial y en menor medida, los procesos propiamente de gestión.

Desafortunadamente sobre todo en los mandos altos del sector público, esta medida no resuelve las problemáticas reales y estratégicas que enfrentan estos funcionarios debido a su falta de articulación entre sí.

Es por esta razón que se hace indispensable contar con programas de capacitación que busquen consolidar la formación profesional y promover el desarrollo integral de los participantes, pero también, preparar una masa crítica de administradores de donde habrán de surgir los responsables últimos del desarrollo del sector público. Este tipo de programas se caracterizan por responder a necesidades de administración actuales uy futuras detectadas con mayor precisión, y por proporcionar conocimientos y habilidades no sólo referentes a los procesos de comportamiento empresarial o propiamente de gestión, sino que, de carácter socioeconómico general para permitir una comprensión más completa del ambiente en donde se desenvuelven las empresas que los imparten.

Para el profesor X. Mendoza (Ref. 64), el cual es experto en capacitación de las organizaciones públicas, los objetivos fundamentales de los procesos formativos en las Administraciones Públicas son:

- a. Implementar procesos de mejora continua, preparando a los servidores públicos para desempeñar de manera óptima sus funciones sin necesidad de importantes cambios estructurales.
- b. Flexibilizar las funciones de los servidores públicos a través de una capacitación adecuada. Planificar el cambio organizativo.
- c. Proveer a los servidores públicos de la adecuada preparación para afrontar cambios impredecibles, nuevas situaciones de las cuales se desconocen sus características.

La formación es un elemento estratégico dentro de los procesos modernizadores de las Administraciones Públicas. No es posible mejorarlos sin capacitación, ya que ésta es la clave para superar el actual modelo burocrático tradicional que ha presidido, hasta ahora, las Administraciones Públicas, y para aprovechar a su personal.

Por su impacto estratégico en las organizaciones públicas, la formación no puede seguir siendo un grupo de actividades desconexas, como se ha venido haciendo en México. La capacitación debe integrarse dentro de una acción planificada, bien gestionada y correctamente evaluada, coherente en todo momento con los criterios generales de modernización. La capacitación, organizada alrededor de planes operativos, debe servir para consolidar las funciones de dirección de las organizaciones públicas, mejorar su gestión corporativa y promover que todos los empleados públicos compartan unos valores básicos comunes, como pueden ser la eficacia, la eficiencia, la orientación al servicio de los ciudadanos, la transparencia, la responsabilidad y el respeto a los principios éticos. Valores todos ellos clave para lograr una política coherente y planificada en la gestión de recursos humanos de las Administraciones Públicas, la plena capacitación de sus equipos humanos y la mejor optimización de los recursos públicos. De este modo los presupuestos en capacitación dejarán de considerarse un gasto para convertirse en una inversión a futuro.

#### Servicio Civil de Carrera.

Una de las iniciativas que mayor difusión están teniendo en el sector gubernamental y que puede servir de pivote para motivar En la actualidad, una de las preocupaciones del Gobierno Federal Mexicano, ha sido la de la profesionalización de los servidores públicos a todos los niveles de gobierno, los cuales han carecido de continuidad en sus puestos, por lo cual, se decidió implementar lo que se llama el Servicio Civil de Carrera, el cual, desde su origen el 27 de junio de 1983, pretende hacer garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo del servidor público, promoviendo la responsabilidad, diligencia y eficacia mediante una motivación adecuada, elevando así la eficiencia y la agilidad, así como promover la capacidad permanente del personal federal.

Se entiende como Servicio Civil de Carrera "La Racionalización de todos los procesos de administración de personal al servicio del estado, llevados a rango de ley a fin de garantizar su vigencia y aplicación permanente con el propósito de propiciar y fomentar en los trabajadores la realización de una auténtica carrera como servidores públicos" (Ref. 65)

El Servicio Civil de Carrera esta conformado por tres componentes: el catalogo de puestos, el tabulador único y la comisión intersecretarial del Servicio civil de Carrera.

- a. Catalogo de puestos, se define a partir de:
- 1. Conocimiento v aptitudes
- 2. Responsabilidades
- 3. Esfuerzos y ambiente
- 4. Riesgos
- b. Tabulador de sueldos: depende de asociar las percepciones actuales con los puestos valuados, estableciendo una relación directa entre sueldos y salarios pagados y las obligaciones y responsabilidades.

El Escalafón se divide en funcional e Intercomunicado:

- Funcional. Permite el movimiento ascendente del servidor público mediante la capacitación entre puestos a fines de la misma rama.

- Intercomunicado. Se dan los movimientos de promoción para ascender a puestos distintos del mismo grupo inclusive en otras ramas de distintos grupos por capacitación.
- c. El catalogo de puestos, permite establecer un modelo de tabulador, las funciones de base se convierten en funciones de confianza y las categorías se transforman en una sola categoría: el salario mínimo regional.

En cuanto a la comisión intersecretarial del Servicio Civil de Carrera, ésta funge como un instrumento de coordinación y asesoría del ejecutivo, cancelando la tradicional negociación de los sindicatos con los titulares de las dependencias.

Actualmente, ya existe una legislación al respecto a nivel federal, y en el Estado de Puebla, se encuentra en la puerta de espera para su aceptación, con la finalidad de que se multiplique hasta los niveles más locales, como lo son las juntas auxiliares. CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral), se pretende certificar a los funcionarios, reconociendo su experiencia dentro de los departamentos en los que actualmente laboran, procurando proporcionar a estos funcionarios de una mayor seguridad y estabilidad en su trabajo. Retomando el caso del sector público mexicano, la Unidad de Servicio Civil es la encargada de normar, conducir y coordinar todas las funciones relacionadas con los recursos humanos del Gobierno Federal. Uno de sus objetivos es el de conformar la red de recursos humanos del Estado, que integrará a todos los directores de recursos humanos de las dependencias públicas, a fin de formar un solo equipo de trabajo que diseñe una estrategia general para el sector público con los siguientes objetivos:

- 1) Lograr que las dependencias atraigan y retengan a los mejores hombres y a las mejores mujeres para el servicio público.
- 2) Establecer las medidas concretas para introducir en el gobierno federal una nueva cultura del trabajo.
- 3) Junto con otros funcionarios, promover la innovación gubernamental: que sus programas, metas y estrategias se desarrollen y concreten en todas las dependencias.

La red funcionará a través de reuniones de sus integrantes, con el fin de fijar las estrategias gubernamentales que posteriormente se implementarán en cada institución.

Aunque el programa ya está en marcha, todavía no hay evidencia de su avance; sin embargo, al parecer esta red ha sido bien recibida. No se pretende que cada dependencia elabore sus propias iniciativas y proyectos; en vez de ello, se realizará una gran estrategia de recursos humanos que cada dependencia podrá concretar o matizar.

Por su parte, Rodolfo Noble San Román, director general de administración de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, explica que, los servidores públicos mexicanos se encuentran bastante bien capacitados en cuanto a la función que les toca desempeñar, pero muy pobremente capacitado en lo correspondiente a la parte del crecimiento y desarrollo humano. Es por esto que el Gobierno Federal replantea la capacitación orientándola en cuatro áreas:

- 1) Que el personal esté perfectamente preparado para ocupar el puesto asignado, pero también que sea competitivo con respecto a los puestos similares del mercado externo. Eso le dará al servidor público un mayor valor y mayor autoestima.
- 2) El crecimiento personal, la revaloración del servidor público.
- 3) El código de ética y de valores. Se trabajará con universidades y empresas de consultoría, de tal forma que se puedan reforzar las prácticas éticas, porque se desea una cultura de valores de todo el gobierno, manejada con un código de ética.
- 4) Y por último, la que va orientada al desarrollo familiar, que padres de familia que trabajan en el gobierno conozcan nuevas metodologías y nuevas técnicas educativas para sus hijos, para sus relaciones personales, en fin, el crecimiento en la familia.

La capacitación en el sector público podrá incidir en un mejor funcionamiento del aparato gubernamental, lo que para la sociedad en su conjunto será una forma de recuperar la inversión aplicada en el sector público.

Los funcionarios antes mencionados, consideran que un buen enfoque en materia de capacitación, dará como resultado el que todo el presupuesto invertido en ella se revertirá en mejores servicios. Afirman que será posible medir la rentabilidad del servicio público y el retorno de la inversión, a través de un proyecto coordinado por la oficina de Innovación Gubernamental, del Gobierno federal, en cual consiste en que la evaluación de la red de recursos humanos será hecha por cada dependencia, pero con un evaluador externo, no por si misma, a través de encuestas, en las que la empresa externa entrevistará a la ciudadanía sobre los servicios de las dependencias.