



COLECCIÓN CONOCIMIENTO CONTEMPORÁNEO

**Diálogo frente a espejismo:
Ensayos sobre pensamiento
y sociedad en el mundo
contemporáneo**

Coords.

Manuel Bermúdez Vázquez
Marta Rojano Simón

Dykinson, S.L.



Esta obra se distribuye bajo licencia

Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0)

La Editorial Dykinson autoriza a incluir esta obra en repositorios institucionales de acceso abierto para facilitar su difusión. Al tratarse de una obra colectiva, cada autor únicamente podrá incluir el o los capítulos de su autoría.

DÍALOGO FRENTE A ESPEJISMO: ENSAYOS SOBRE PENSAMIENTO Y SOCIEDAD EN EL MUNDO CONTEMPORÁNEO

Diseño de cubierta y maquetación: Francisco Anaya Benítez

© de los textos: los autores

© de la presente edición: Dykinson S.L.

Madrid - 2024

N.º 214 de la colección Conocimiento Contemporáneo

1ª edición, 2024

ISBN: 978-84-1070-248-6

NOTA EDITORIAL: Los puntos de vista, opiniones y contenidos expresados en esta obra son de exclusiva responsabilidad de sus respectivos autores. Dichas posturas y contenidos no reflejan necesariamente los puntos de vista de Dykinson S.L, ni de los editores o coordinadores de la obra. Los autores asumen la responsabilidad total y absoluta de garantizar que todo el contenido que aportan a la obra es original, no ha sido plagiado y no infringe los derechos de autor de terceros. Es responsabilidad de los autores obtener los permisos adecuados para incluir material previamente publicado en otro lugar. Dykinson S.L no asume ninguna responsabilidad por posibles infracciones a los derechos de autor, actos de plagio u otras formas de responsabilidad relacionadas con los contenidos de la obra. En caso de disputas legales que surjan debido a dichas infracciones, los autores serán los únicos responsables.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	13
MANUEL BERMÚDEZ VÁZQUEZ	
CAPÍTULO 1. LA IMPLEMENTACIÓN DEL ESTANDAR BEST HUMANIST GOVERNMENT (BHG) COMO HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL GOBIERNO DEL ESTADO DE CHIHUAHUA	15
JUAN MIGUEL ORTA VÉLEZ NORMA LETICIA ENDERI GONZÁLEZ ROSALBA MANCINAS CHÁVEZ	
CAPÍTULO 2. IA, NEOLIBERALISMO Y VIDA POLÍTICA: UN ANÁLISIS SOBRE LAS POTENCIALIDADES DESPOLITIZADORAS DE CHATGPT	33
CRISTIAN RUIZ-MARTÍNEZ	
CAPÍTULO 3. COMUNIDADES ENERGÉTICAS (CE) EN ENTORNOS RURALES: DESARROLLO EN EL MUNICIPIO DE VÉLEZ-RUBIO (ALMERÍA).....	52
FRANCISCO JAVIER GÁZQUEZ-MARTÍNEZ BELÉN PÉREZ PÉREZ	
CAPÍTULO 4. HÁBITOS DE APRENDIZAJE UNIVERSITARIO DURANTE LA PANDEMIA: TÉCNICAS DE ESTUDIO Y HERRAMIENTAS. ACERCAMIENTO DESDE LAS PUBLICACIONES EN SCOPUS, 2020-2023	79
ÁNGELA MANRIQUE RODRÍGUEZ NUBIA GÓMEZ VELASCO	
CAPÍTULO 5. EJERCICIOS DE REFLEXIÓN GRAMATICAL: CLASIFICACIÓN Y PROPUESTA PARA LA ASIGNATURA LENGUA CASTELLANA Y LITERATURA EN BACHILLERATO	106
DAVID PEÑA PÉREZ	
CAPÍTULO 6. LA URGENCIA DEL PENSAMIENTO A LARGO PLAZO. EN EL URBANISMO	133
TERESA GONZÁLEZ GÓMEZ RUBÉN CALERO DEL VALLE JOSÉ ANDRÉS DOMÍNGUEZ GONZÁLEZ	
CAPÍTULO 7. UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE ESPACIO EN GEOGRAFÍA A TRAVÉS DEL RECURSO DIDÁCTICO DE LOS MAPAS MENTALES	156
JOSÉ LUIS DOMÍNGUEZ LÓPEZ	

LA IMPLEMENTACIÓN DEL ESTANDAR
BEST HUMANIST GOVERNMENT (BHG) COMO
HERRAMIENTA PARA EL FORTALECIMIENTO
DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN EL GOBIERNO
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

JUAN MIGUEL ORTA VÉLEZ

El Colegio de Chihuahua

NORMA LETICIA ENDERI GONZÁLEZ

Universidad Tec Milenio

ROSALBA MANCINAS CHÁVEZ

Universidad de Sevilla

1. INTRODUCCIÓN

El estado de Chihuahua se encuentra en la región norte de México, en la frontera con los Estados Unidos de Norteamérica, específicamente con Texas y Nuevo México. Con una extensión territorial de 247,455 kilómetros cuadrados, es el estado con mayor superficie de México. Se encuentra dividido en 67 municipios, lo que lo convierte en una zona con una gran riqueza cultural y de tradiciones. Entre las comunidades indígenas preponderantes se encuentran los Rarámuris, Tepehuanos, Guarijíos y Pimas, entre otras, con numerosas subdivisiones y variantes regionales. La comunidad Menonita, de origen anabaptista, también enriquece esta diversidad cultural en el estado.

Por su diversidad política, cultural, económica y social, representa un reto para la capacidad institucional del gobierno del estado. De acuerdo con Fukuda (2002) esta capacidad se refiere a la habilidad de una entidad para desarrollar funciones, resolver problemas, establecer y alcanzar objetivos. En este caso un universo de más de 32 mil empleados estatales distribuidos en toda la región estatal.

Las políticas gubernamentales tienden a modificarse sistemáticamente. En este sentido, en 2016 se aprobó la “Declaración de fortalecimiento institucional para el desarrollo sostenible en las Américas”¹. Entre sus 38 declaraciones, se dedican tres de ellas para abordar el tema del recurso humano que labora en las instituciones de gobierno:

- Impulsar los procesos de profesionalización en la Administración Pública y la formación de servidores públicos capacitados, así como el establecimiento de sistemas modernos de gestión sustentados en el mérito para el ingreso, la permanencia y desarrollo de los recursos humanos.
- Impulsar y fortalecer, las condiciones de los empleados estatales no pueden categorizarse solo por el cargo o el puesto que desempeñan, ni por la actividad que realizan, se busca identificar las características de la persona para poder conocer sus capacidades, habilidades y por supuesto sus necesidades y abordarlas como institución de forma adecuada. gestión pública de calidad, con un enfoque en el ser humano como agente de cambio y orientado a consolidar la institucionalización, coherencia y continuidad de las políticas públicas de conformidad con los objetivos y metas consignados en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y otros instrumentos internacionales relativos al desarrollo.
- Promover la gestión pública, fortaleciendo las capacidades de las instituciones públicas como entidades responsables de implementar, junto con las autoridades regionales y locales, políticas vinculadas al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La administración pública no ha permanecido ajena a los cambios en la gestión del recurso humano en el ámbito gubernamental. La nueva gestión pública (NGP) busca optimizar la toma de decisiones, el desarrollo de procesos y la implementación de estructuras más flexibles, así como

¹https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/106026/DECLARACION_FORTALECIMIENTO_INSTITUCIONAL_PARA_EL.pdf

introducir la calidad y la competitividad en los servicios ofrecidos a la ciudadanía. Esta perspectiva innovadora está transformando la forma en que se ejerce la función pública, ya que exige que los funcionarios cuenten con una amplia gama de conocimientos para desempeñar sus roles dentro de la administración Pliscoff-Varas (2016).

Por tanto, es fundamental que quienes asuman cargos públicos conozcan de antemano la organización en la que trabajarán. Esto les permitirá identificar áreas de oportunidad, riesgos y necesidades, así como definir perfiles óptimos para formar equipos altamente competitivos. En caso de carecer de dicho conocimiento, es imperativo que se esfuercen de inmediato en comprender los procesos, capacidades y habilidades de su equipo de trabajo. En este sentido, la interpretación del estándar BHG emerge como una herramienta sumamente útil para su inmersión en la organización.

Actualmente se ha aplicado el estándar Best Humanist Government (BHG) en dependencias centralizadas y organismos descentralizados del poder ejecutivo del Estado de Chihuahua. En una primera etapa, se determina si la institución cumple con las condiciones mínimas para ser acreedores a una certificación otorgada por un organismo internacional ajeno a la estructura estatal. Esta certificación debe ser ratificada anualmente para garantizar el cumplimiento y, en su caso, la mejora del estándar BHG.

Este proceso no solo busca asegurar el ejercicio de las funciones del servidor público, sino que también responde a la necesidad de incorporar la mejora continua en los procesos gubernamentales. Esto permite a los gobiernos adaptarse a las demandas cambiantes de una ciudadanía en constante evolución. En todo momento, se prioriza la comunicación como medio para que el grupo pueda enfrentar los desafíos y sean los propios miembros quienes trabajen para alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

2. OBJETIVOS

Desde la visión de un gobierno humanista, la adecuada comunicación interna en una organización contribuye a establecer una cultura

organizativa sólida, con liderazgos que transmiten sus valores y objetivos de manera clara y coherente a sus colaboradores. Por ende, se fortalece la capacidad institucional. Al generar un canal de comunicación abierto y transparente en donde los empleados estatales tienen voz y participación en la toma de decisiones, se genera un sentido de pertenencia a la organización y se minimiza el riesgo de conflictos y malentendidos en el desempeño de sus actividades diarias.

De acuerdo con Chiavenato (2011, p. 176) se refiere a la transición de la administración científica al modelo humanista:

“El concepto de persona pasó de homo economicus (el ser humano motivado exclusivamente por las recompensas salariales) a homo social (el ser humano motivado por incentivos sociales)”

Partiendo de la premisa de que aquello que no se puede medir no se puede mejorar, el Gobierno del Estado de Chihuahua desarrolló un estándar denominado Best Humanist Government (BHG), el cual permite medir tres aspectos fundamentales y sus componentes. Este instrumento permite detectar las áreas de oportunidad y generar acciones de mejora al identificar la diversidad política, cultural, económica y social de las personas que conforman el recurso humano del gobierno del estado y evaluar las acciones en los ejercicios subsecuentes.

Como resultado del seguimiento de las variaciones negativas arrojadas con la medición del estándar BHG en las áreas intervenidas, se observa un cambio significativo en el desempeño del personal al sentir que su trabajo es valorado. La gestión efectiva del recurso humano se traduce en un servicio de calidad y calidez hacia el ciudadano, estableciendo así un círculo virtuoso de trato digno entre ambas partes.

El estándar BHG requiere un cumplimiento mínimo del 80% para su acreditación. Una vez que este requisito se ha cumplido, COMPECER, una empresa mexicana con más de quince años de experiencia en diversos sectores productivos tanto públicos como privados, otorga una certificación. Esta certificación tiene una validez de tres años. Para mantenerla, el puntaje obtenido debe ser sostenido o mejorado en las evaluaciones anuales realizadas por el personal certificado.

COMPECER es reconocida por su experiencia y trayectoria en la elaboración de estándares conforme a la norma internacional ISO 17024:2012. Al ser una entidad independiente del gobierno, se garantiza la objetividad y neutralidad en todas sus evaluaciones. Además, cuenta con presencia tanto a nivel nacional como internacional y un alto prestigio en todos los sectores.

2.1. VALIDACIÓN DE LA NORMATIVIDAD

El primer objetivo del BHG es asegurar que el empleado de gobierno conozca su papel dentro de la organización, incluyendo sus atribuciones, responsabilidades y, sobre todo, la manera adecuada de comportarse y comunicarse como funcionario público ante la ciudadanía. Es esencial que el empleado tenga claramente establecidas sus atribuciones y obligaciones inherentes a su cargo como funcionario público, así como que se actualice sistemáticamente en torno a las modificaciones y nuevas normativas que regulan su quehacer diario, con la visión de que en su actuar tenga certeza y seguridad jurídica. (Merino, 2006)

2.2. EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL

La evaluación del clima laboral se lleva a cabo a través de indicadores que miden la satisfacción de los empleados en su trabajo, su compromiso, bienestar laboral, así como la cohesión, comunicación y colaboración dentro de la institución, así como el medir el bienestar emocional dentro del entorno laboral en los rubros de fatiga mental, depresión, estrés y ansiedad. Estos indicadores del estándar BHG están diseñados para determinar si existe una comunicación efectiva dentro de la organización y, en su caso, buscar mecanismos que promuevan un ambiente positivo y productivo. Un clima laboral adecuado reduce el ausentismo, dignifica al personal operativo, administrativo y directivo, mejora la retención de talento y genera un fuerte lazo de pertenencia a la institución. Finalmente, un entorno laboral adecuado se refleja en un trato más humano hacia la ciudadanía.

Además, es fundamental comprender el estado del entorno laboral a través de los resultados que los colaboradores reflejan en cuanto a la sintomatología de salud mental. Esto no solo es importante, sino que

también es esencial para la organización. Atender oportunamente estos indicadores puede prevenir el desgaste crónico, los problemas de interacción entre grupos de trabajo y, además, aumentar el nivel de confianza y comunicación asertiva entre los miembros de la institución para mejorar las condiciones laborales actuales, ya que de acuerdo con Augusto (2018) un salario emocional bien trabajado puede influir más en el ánimo y desempeño.

2.3. BALANCE EN EL TRABAJO

Un objetivo primordial de un gobierno humanista es generar las condiciones para que sus empleados tengan equilibrio en su vida laboral y personal. Este componente tiene como objetivo prevenir el agotamiento, el estrés y la falta de motivación, al tiempo que se promueve la satisfacción, la productividad y, por ende, la salud física y mental del recurso humano estatal. Un balance fortalece las relaciones personales al permitir que el individuo tenga tiempo de calidad para compartir con la familia, amigos y seres queridos (Gabini, 2020). La institución, al brindar flexibilidad en sus políticas laborales, contribuye de manera importante a construir mejores empleados y ciudadanos. Este equilibrio redonda en un servicio de calidad y calidez para los ciudadanos.

3. METODOLOGÍA

3.1. CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVA Y REGULACIONES VIGENTES

El conocimiento y comprensión de la normativa y regulaciones vigentes en el ámbito laboral son esenciales para asegurar el correcto funcionamiento y cabal cumplimiento de las políticas y prácticas dentro de una institución. Es indispensable que los funcionarios de todos los niveles jerárquicos estén familiarizados con los diferentes aspectos legales que rigen las relaciones laborales, ya que esto les permitirá actuar de manera responsable y ajustada a la ley. Principalmente deben identificar la estructura organizativa, Moreno-Luzón, Peris & González (2001, p.155) la describe como: “formación de unidades organizativas, la distribución del poder formal entre los diferentes niveles jerárquicos, y la forma como todo ello se comporta como un conjunto”.

El estándar Best Humanist Government (BHG) valida que la institución cuente con la siguiente normativa: Organigrama; reglamento interior; manual de organización; manual de procedimientos; evaluación de desempeño; código de ética; código de conducta; misión, visión y valores.

3.1.1. Organigrama

Es una representación gráfica de la estructura jerárquica de una organización, donde se muestra la distribución de los puestos y las relaciones de autoridad (Pérez, 2016). En este documento se pueden identificar los diferentes niveles de mando, las unidades administrativas y los cargos que las componen. Además, el organigrama permite visualizar la cadena de mando y la comunicación dentro de la institución, facilitando la toma de decisiones y la coordinación entre los diversos departamentos. Es una herramienta fundamental para comprender la estructura y el funcionamiento de la organización, así como para asignar responsabilidades y establecer la autoridad en cada nivel (Marin & Losada, 2015)

3.1.2. Reglamento interior

En la estructura centralizada, aplica este instrumento, mientras que en los organismos descentralizados es aplicable el estatuto orgánico. Ambos documentos establecen las reglas y disposiciones internas que regulan el funcionamiento y la organización de la institución. Se encargan de establecer los derechos y responsabilidades de los funcionarios, así como las normas de conducta y las acciones disciplinarias en caso de incumplimiento.

3.1.3. Manual de organización

Es un documento que especifica la estructura organizativa de una institución, detallando la distribución de las áreas y departamentos, así como las funciones y responsabilidades de cada puesto. Contiene información esencial para el correcto funcionamiento de la organización, como la descripción de los cargos, las relaciones jerárquicas, los flujos de comunicación y las políticas internas. Su elaboración requiere un análisis exhaustivo de la estructura organizativa y una revisión periódica para adaptarse a los cambios y necesidades de la organización.

3.1.4. Manual de procedimientos

Establece de manera detallada y precisa los diferentes pasos y actividades que deben seguirse para llevar a cabo eficientemente los procesos y tareas en una organización. Contiene la descripción de cada uno de los procedimientos, incluyendo los responsables, los recursos necesarios, las secuencias de acciones, los plazos y las normas que deben cumplirse. Su objetivo principal es garantizar la estandarización de las operaciones internas y facilitar la comprensión de los procesos por parte de todos los miembros de la organización.

3.1.5. Evaluación de desempeño

Consiste en la evaluación sistemática y objetiva del rendimiento laboral de los empleados de una organización (Cordero, 2019). Permite medir y analizar el desempeño individual de cada empleado para identificar fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Se lleva a cabo de forma periódica, generalmente anual, y se basa en criterios predefinidos y acordados previamente. Además de medir el rendimiento, esta evaluación también puede ser utilizada para establecer metas y objetivos para el desarrollo profesional de los empleados, así como para tomar decisiones relacionadas con incentivos, ascensos y recompensas adicionales (Chiavenato, 2000).

3.2. EVALUACIÓN DEL CLIMA LABORAL

Un gobierno humanista concibe a los funcionarios de todos los niveles como el recurso más importante de la organización. Para su adecuada administración, en primera instancia debe identificar cómo se encuentra conformado. Por ello, el estándar BHG, como primera acción, identifica la segmentación orgánica del personal a valorar mediante los siguientes parámetros: taxonomía generacional, escolaridad y género. Este primer acercamiento arroja información sumamente valiosa para el fortalecimiento de la comunicación asertiva entre el recurso humano. Al respecto, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) identifica la comunicación como una vía para el cambio del comportamiento, definiéndola como un “proceso interactivo para desarrollar mensajes y enfoques

a través de una mezcla de canales de comunicación con el objetivo de fomentar y preservar comportamientos positivos y adecuados”².

Posteriormente, se evalúa el clima laboral empleando instrumentos cuantitativos y cualitativos que permitan medir la capacidad integradora, capacidad estructural, capacidad funcional y eficiencia de la organización. Comprender el clima laboral donde se desempeñan las actividades del personal estatal genera información sumamente valiosa que permite identificar las áreas de oportunidad y actuar en consecuencia. Un adecuado clima laboral produce compromiso del funcionario hacia la organización a la que pertenece, un mejor desempeño y, por ende, mayor calidad y calidez del servidor público en el servicio que ofrece a la ciudadanía.

3.2.1. Censo del recurso humano

Es imperante determinar la conformación del recurso humano, identificando entre otras características su edad, formación académica y género. Esta información nos permite individualizar la conformación de los equipos de trabajo con los que cuenta la organización. Esta información le permite al líder potencializar las capacidades de su equipo al comunicarse de manera asertiva mediante los canales idóneos para cada individuo (Friedlander & Margulies, 1969). El conocer la diversidad de habilidades transformar una barrera en una potente herramienta al momento de la toma de decisiones.

Taxonomía generacional

Mediante este proceso se agrupan a las personas considerando rangos de su fecha de nacimiento principalmente. Como toda categorización, aplica a las generalidades identificando patrones comunes de comportamiento. Explorando a (McCrinkle, 2014) (Steinheber & Chlupsa, 2013) (Chirinos, 2009)(Twenge, 2023) identificamos que estas cohortes generacionales no están claramente definidas, las variaciones en cuanto a los rangos de nacimiento son mínimas, dependiendo principalmente de la zona geográfica. Los grupos, de manera general, se dividen

² <https://unsdg.un.org/sites/default/files/c4d-effectiveness-of-UN-SP.pdf>

en cuatro generaciones generalmente aceptadas y cuentan con subgrupos más específicos de acuerdo con diversos analistas en la materia.

Con este objetivo se realiza un análisis del recurso humano dividido en cuatro grupos bajo el criterio de Twenge (2023) en su publicación: *The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future*, la cual es coincidente con McCrindle, (2014) *The ABC of XYZ Understanding the global generations*.

- Baby Boomers: Nacidos entre 1946 y 1964.
- Generación X: Nacidos entre 1965 y 1979.
- Generación Y o millennial: Nacidos entre 1980 y 1994.
- Generación Z o centennial: Nacidos entre 1995 y 2012.

Solo exploraremos algunas características de estas generaciones para contextualizar la brecha en cuanto a su compromiso con la organización, percepción laboral y la manera de comunicarse.

Baby Boomers

Para Ogg y Bonvalet (2006), la generación baby boomers se apega estrictamente a la cultura organizacional, aprecia el estatus y el crecimiento vertical en su organización. Una característica es que viven para trabajar, Chirinos (2009) define: “están orientados al trabajo como ancla de vida” están dispuestos a sacrificar la familia por el trabajo (Bridgers & Johnson, 2006) En esta etapa la mujer empieza a incorporarse gradualmente al mercado laboral. Consideran el matrimonio como requisito para una adecuada vida familiar, su comunicación primordialmente es telefónica y el contacto cara a cara, valoran la formalidad mediante oficios o cartas personalizadas.

Generación X

Esta generación X empieza a generar desapego a la cultura organizacional, de acuerdo con Filipeczak (1994) visualizan el trabajo como algo temporal y cada empresa un escalón para alcanzar algo mejor. No

relacionan el crecimiento dentro de la organización al tiempo que dedican al trabajo, sus familias son pequeñas McCrindle, (2014). Ahora trabajan para vivir, de acuerdo con Bridgers & Johnson (2006) valoran altamente el balance entre el trabajo y la vida, el divorcio está más latente en sus relaciones. Viven la llegada del internet, por lo que, a pesar de seguirse comunicando vía telefónica y el contacto cara a cara, están más abiertos a mensajes de texto y correos electrónicos. Su comunicación interpersonal es cada vez menos formal.

Generación Y o millennial

La generación Y no manifiesta apego a un puesto de trabajo, considera la rotación laboral como una solución viable a alguna incomodidad o molestia que encuentren en su centro de trabajo (Deloitte, 2014). Tienen altas expectativas económicas, trabajan en equipo, valoran la flexibilidad en los horarios laborales (Chirinos, 2009) y aprecian en mayor medida el reconocimiento a sus logros. De acuerdo con Yeaton (2008) buscan un balance entre el trabajo y la familia. Son nativos digitales y se comunican principalmente a través de mensajes de texto, diversas aplicaciones de mensajería y redes sociales, mediante mensajes cortos e informales.

Generación Z o centennial

En tanto que la generación Z fácilmente cambia de trabajo si considera que los aspectos adicionales al mero salario no les llenan, priorizan su vida personal fuera del trabajo McCrindle, (2014). Si no encuentran la motivación y el reconocimiento a su labor, optan por emprender o trabajar por su cuenta de manera solitaria Twenge (2013). Les atrae una alimentación saludable, medio ambiente y la equidad social por ser una generación con cualidades dactilográficas, más conectada a redes sociales y a diversas plataformas de mensajería instantánea. Serres (2013) les denomina “pulgarcitos”, su estilo de comunicación se caracteriza por ser más informal y basado en emojis y abreviaturas, su comunicación es mayormente visual y se centra en imágenes o vídeos en lugar de contenidos largos de leer.

Escolaridad o nivel académico

Independientemente de que aquellos funcionarios con experiencia en la administración pública desarrollan habilidades para realizar sus labores y regularmente poseen un amplio conocimiento de los procedimientos a realizar, en ocasiones muestran mayor resistencia para adaptarse a las modificaciones en los procesos. Esta situación se agudiza cuando su escolaridad no es muy robusta. En contraposición, aquellos funcionarios que adquirieron sus conocimientos de manera formal a través de la academia se muestran más abiertos a comprender mejor los cambios en los procesos administrativos. A mayor nivel académico, las habilidades de investigación y análisis se encuentran más desarrolladas, abordando de manera más efectiva los problemas complejos y, en su caso, adoptando soluciones innovadoras. Un equilibrio entre la formación académica y la experiencia laboral favorece el desempeño laboral de los funcionarios.

El líder de cada área debe tener las habilidades de identificar y potenciar los puntos fuertes y trabajar en atender las áreas de oportunidad de su equipo de trabajo. En ese sentido Zárata & Matviuk (2012), señalan:

“Liderazgo y emprendimiento, pueden combinarse. La razón es que, para ser un líder emprendedor, éste debe tener la suficiente capacidad de acompañamiento a sus seguidores y así lograr descubrir las capacidades de los colaboradores, para que estos hagan uso de ellas en el momento justo en que lo requiera la organización; además de esto, el líder emprendedor exitoso sabe cuáles son sus fortalezas, a través de las cuales facilita la identificación y selección de oportunidades para la creación de nuevos negocios.” (Pág. 18)

Este indicador del estándar permite a la organización estimular a sus funcionarios a profesionalizarse mediante programas de capacitación y educación continua. Corresponde al líder motivar a su equipo a reducir la brecha académica y promover que la organización brinde el acceso a recursos y herramientas adecuadas que faciliten la realización de sus tareas de manera eficaz y eficiente.

Equidad de género

Un gobierno humanista asegura la igualdad de oportunidades y el respeto hacia todas las personas sin distinción de género. La Declaración Universal de Derechos Humanos 1948 en su artículo 1 reza lo siguiente:

“Todos los seres humanos nacen libres e iguales en dignidad y derechos y, dotados como están de razón y conciencia, deben comportarse fraternalmente los unos con los otros”

En ese sentido, construye un entorno laboral inclusivo y diverso mediante la colaboración entre hombres y mujeres, potenciando las habilidades y talentos de todo el personal por igual. Poder reconocer que tanto hombres como mujeres pueden tener diferentes perspectivas y enfoques en su actividad laboral es crucial para la organización. Este principio se hace patente en la Declaración Universal de Derechos Humanos 1948 en su artículo 2:

“Toda persona tiene los derechos y libertades proclamados en esta Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición.”

La persona que lidera debe ser garante de un trato humanista e igualitario, y realizar una revisión sistemática de las políticas y prácticas en la organización para detectar posibles brechas de género y subsanarlas de manera oportuna. Conocer este censo permite implementar horarios flexibles, licencias de maternidad y paternidad, y las medidas necesarias en el cuidado de los hijos, valorando la situación de cada individuo en particular. Otro elemento valioso de este indicador es monitorear y evaluar los resultados obtenidos mediante la aplicación de este estándar.

3.2.2. Indicadores de capacidades y eficiencia

Para realizar este proceso se realiza una valoración diferenciada, por una parte, los equipos de trabajo y por otro lado los líderes de estos equipos. Mediante la aplicación de instrumentos cuantitativos y cualitativos se identifica la capacidad integradora, capacidad estructural, capacidad funcional y la eficiencia.

Con estos indicadores se mide la percepción del equipo del trabajo del líder en cuanto a su capacidad integradora:

- Imparcialidad
- Respeto
- Dignidad de la persona
- Empatía
- Comunicación

En cuanto a la consistencia estructural los indicadores son:

- Honestidad
- Congruencia
- Confianza

Para evaluar la capacidad funcional los elementos valorados son:

Conocimiento

- Eficacia
- Desarrollo profesional
- Capacidad de gestión
- Eficacia
- Grado de cumplimiento

El equipo evaluador realiza encuestas y entrevistas que generan confianza con el personal al momento de sentirse valorados y reconocidos independientemente del cargo o actividad que desempeñan dentro de la organización.

3.3. BALANCE EN EL TRABAJO

Además, el diagnóstico del estándar revela que la mayoría del personal evaluado pertenece a la generación "Y" o millennial, con edades comprendidas entre los 30 y 42 años, y tienen hijos en etapas educativas

básicas y de nivel medio, lo cual representa una fase especialmente demandante en la crianza de los hijos. Por otro lado, los empleados de la generación "Z" valoran su tiempo fuera del trabajo, priorizando hábitos saludables como una alimentación adecuada, el ejercicio, la meditación, y una vida sostenible, además de dedicar tiempo al cuidado de mascotas.

Estas dos generaciones muestran una tendencia hacia relaciones donde ambos miembros trabajan y demandan flexibilidad en los horarios laborales para llevar a cabo actividades personales (McCrinkle, 2014). Valoran la posibilidad de disfrutar de periodos vacacionales, días libres y permisos remunerados o no, así como permisos para poder cumplir con los compromisos escolares de sus hijos (Twenge, 2023), ya no solo en el aspecto de las mujeres si no de hombres también.

Atender estas necesidades de los empleados, escuchándolos y flexibilizando ciertos criterios laborales, contribuye a que estos cumplan sus tareas con mayor energía, satisfacción, eficacia y eficiencia, reforzando el sentido de pertenencia y compromiso hacia su organización. Esto a su vez fomenta relaciones positivas tanto entre compañeros de trabajo como con la ciudadanía a la que sirven. Por el contrario, la falta de equilibrio entre el trabajo y la vida personal puede llevar a un desgaste profesional con el tiempo, conocido como síndrome de burnout, (Treviño-Reyes & López-Pérez, 2022) lo que resulta en un bajo rendimiento y un trato inadecuado tanto dentro como fuera de la organización.

4. RESULTADOS

La expectativa de ser evaluado puede generar inicialmente incertidumbre dentro de las instituciones, ya que son prácticas que por su naturaleza crean sensación de evidenciar al servidor público en su quehacer diario. Los empleados a menudo asocian estas evaluaciones con posibles despidos o repercusiones negativas en su situación laboral. Sin embargo, cuando se les informa sobre su participación directa en el proceso de evaluación, encuentran una oportunidad para proponer estrategias positivas para la organización, esto es porque cuando se sienten parte del proceso, lo asumen y ellos mismos generan las condiciones para que este sea asumido por el equipo. Sienten que sus contribuciones

son valoradas y que la institución busca generar condiciones óptimas donde incide inclusive en la percepción que tiene su núcleo familiar del lugar donde obtienen sus ingresos. Además, reconocen que este primer componente les proporciona certeza jurídica sobre su marco de actuación, refuerzan su papel dentro de la organización y comprenden la importancia del trabajo en equipo.

El segundo componente, el clima laboral, les brinda la oportunidad de autoevaluar su desempeño diario y el de su líder de manera libre y objetiva. A su vez, permite al líder comprender la percepción que tiene su equipo sobre su actuación, identificando tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora. En las áreas impactadas por este estándar, se observa una mejora en las relaciones internas, ya que se comprende que los canales de comunicación pueden variar según las diferencias generacionales y culturales.

El tercer componente, el equilibrio laboral, representa una actividad disruptiva muy apreciada por los empleados de gobierno. El hecho de que el líder y la organización se preocupen por su bienestar integral les genera un alto valor y los hace sentir verdaderamente valorados. Este modelo psicológico de reciprocidad, donde la persona se siente comprometida con aquellos que se preocupan por ella, añade un valor significativo a la organización, lo que se traduce en un mejor trato hacia la ciudadanía.

5. CONCLUSIONES

Los beneficios logrados en las instituciones intervenidas han sido palpables. Esto porque primero que nada abrió el canal de comunicación entre los miembros de la organización. Segundo les permitió reconocerse al entender como están conformados en sus equipos y el impacto que tiene al momento de tomar decisiones, la visión y el abordaje de cada situación es distinto desde su forma en como recibe y entiende la información, así como la procesa.

Tener una forma de comprender el impacto que el personal tiene en la manera en que se lleva la gestión de los recursos en el ámbito gubernamental es importante, pero lo es más como la organización pone a

disposición de los líderes los esquemas, procesos y normativa para que los servidores ejerzan su función con certeza y transparencia.

6. REFERENCIAS

- Bridgers, M. y Johnson, H. (2006). The aging workforce: The facts, the fiction, the future. *ASHRAE Journal*, Tomo 48 N0 1
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de los Recursos Humanos*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de los Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chirinos, N. (2009) Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Observatorio laboral Revista Venezolana*. Página 139
- Cordero, J., Narváez, C., & Erazo, J. (2019). La evaluación por competencias: una herramienta para determinar la productividad del talento humano. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(3-1), 76-96.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.3-1.113>
- Deloitte, LL. (2014). Big demands and high expectations: What generation Y wants from business, government, and the future workplace.
<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/press-releases/archive-press-release/big-demands-and-highexpectations-what-generation-y-wants.html>
- Filipczak, B. (1994). It's Just a Job: Generation X at Work. *Training*, Vol 31 N0 4, 21-27.
- Friedlander, F. & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction. *Personnel psychology*.
- Fukuda-Parr, S., Lopes, C. & Malik K. (2002). «Overview: Institutional Innovations for Capacity Development», in *Capacity for Development, New Solutions to Old Problems*. UNDP–Earthscan.
- Gabini, S. (2020). Articulación trabajo-familia y satisfacción laboral: El rol del compromiso afectivo. *Liberabit*. scielo.org.pe
- Marín, I. D., & Losada, C. L. (2015). Estructura organizacional y relaciones interorganizacionales: análisis en instituciones prestadoras de servicio de salud pública de Colombia. *Estudios Gerenciales*, Vol. 90
- McCrindle, M. (2014) *The ABC of XYZ Understanding the global generations*. McCrindle Research Pty Ltd.

- Merino, M. (2006). La profesionalización municipal en México. Documentos de Trabajo del CIDE, No. 182. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas, A. C
- Moreno-Luzón, M. Peris, F. y González, T. (2001). La gestión de la calidad y diseño de organizaciones: Teoría y estudio de casos. Prentice Hall.
- Ogg, J. & Bonvalet, C. (2006) The Baby Boomer Generation and the Birth Cohort of 1945-1954 : a European perspective,(pp 5) Paper for a seminar organized by the Cultures of Consumption research program (ESRGAHRC) in collaboration with the ESRC Social Science Week, https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/06/03_06_Europeanbabyboomers.pdf,
- Pérez, M. (2016) La importancia del organigrama en la empresa. Publicaciones didácticas, Núm. 69 abril 2016.
- Pliscoff-Varas, C. (2016). Implementando la nueva gestión pública: problemas y desafíos a la ética pública. El caso chileno. *Convergencia Revista De Ciencias Sociales*, (73). doi:10.29101/crcs.v0i73.4241
- Reis, T.A., Campagnolli, D.R., da, T.C., Silva, & Cremonesi, G.O. (2018). Emotional Salary As A Strategy To Retain Talents. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*
- Serres, M. (2013) Pulgarcita: El mundo cambió tanto que los jóvenes tienen que reinventar todo. Fondo de Cultura Económica.
- Steinheber, J., & Chlupsa, C. (2013). *The Perceptions of Generation Z on Current and Future Media*. Plymouth University Press.
- Treviño-Reyes, R. & López-Pérez, J. F. (2022). Factores críticos en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el agotamiento laboral (burnout) en docentes de México. *Información tecnológica. scielo.cl*
- Twenge, J. (2023). *Generations: The Real Differences Between Gen Z, Millennials, Gen X, Boomers, and Silents—and What They Mean for America's Future*. Simon and Schuster.
- Yeaton, K. (2008). Recruiting and managing the “why?” generation: Gen Y. *The CPA Journal*, Vol 78 No 4, 68.
- Zárate, R., y Matviuk, S. (2012). Liderazgo y Emprendimiento Innovador en Nuevas Empresas de Base Tecnológica. Un Estudio de Casos Basado en un Enfoque de Gestión del Conocimiento. *Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo*, 1(1), 5-50.