

EL SENTIDO DE PERTENENCIA EN EL CENTRO DE ENTRENAMIENTO DEL MINISTERIO PÚBLICO

por Marta Garcete*

1. Introducción

Toda institución pública requiere desarrollar el sentido de pertenencia en sus talentos humanos con el fin de instalar el conocimiento de la visión, de la misión y de los objetivos estratégicos para lograr el compromiso e identificación de los funcionarios con la organización, a fin de brindar un servicio de calidad a los ciudadanos.

Un servicio público de calidad con una atención sensible y eficaz satisfará las expectativas ciudadanas sobre los servicios prestados por los funcionarios públicos en cumplimiento de sus funciones.

El sentido de pertenencia se construye colectivamente entre todos los componentes de una institución pública. El éxito de una institución en el cumplimiento de sus fines, de los logros obtenidos, de los desafíos asumidos y de la responsabilidad laboral, se basa en el compromiso auténtico de participación de los funcionarios, de los gerentes y de los líderes, lo que contribuye a promover el sentido de pertenencia entre todos los integrantes de la organización.

El propósito de la investigación consiste en identificar los factores que inciden en el sentido de pertenencia entre los funcionarios del Centro de Entrenamiento del Ministerio Público, analizar si este valor se halla desarrollado y proponer las acciones orientadas a fortalecer el sentido de pertenencia en el Ministerio Público.

La importancia de la investigación radica en analizar qué factores influyen en el sentido de pertenencia y su incidencia en el comportamiento de los talentos humanos del Centro de Entrenamiento del Ministerio Público, pues esos factores son condicionantes de los niveles de motivación laboral, del índice de identificación y del rendimiento laboral de todo integrante de una organización empresarial (pública o privada).

Al contar con el diagnóstico de esa realidad se podrán diseñar políticas, planes y programas para fortalecer la construcción, la instalación, el desarrollo y la permanencia del sentido de pertenencia en la cultura organizacional del Ministerio Público para mejorar la calidad del servicio que sus integrantes brindan a la ciudadanía, que es el último fin de la presente investigación.

* Abogada egresada de la Universidad Nacional de Asunción. Diplomada en Género (Post Grado del Rectorado de la Universidad de Asunción. Diplomada en Derecho de Niñez y Adolescencia (Universidad Columbia). Diplomada en Gestión Pública para el Desarrollo Humano (EDAN, Escuela de Administración de Negocios). Jefa del Departamento de Investigación del Centro de Entrenamiento del Ministerio Público.

Con esa finalidad se realizó un diagnóstico en el Centro de Entrenamiento del Ministerio Público (en adelante CEMP) para determinar si el sentido de pertenencia se halla desarrollado entre los funcionarios. Se caracterizó los factores que inciden en el sentido de pertenencia en la función y se identificó aquellos que intervienen positivamente para su desarrollo y fortalecimiento, esto último, desde la óptica de los funcionarios de la dependencia mencionada.

Se delineó como objetivo general proponer acciones para promover el sentido de pertenencia en el Ministerio Público, orientadas a: mejorar la calidad del servicio que se presta a la ciudadanía, consolidar el rol del Ministerio Público y mejorar la imagen institucional ante la sociedad.

Se trazó como objetivos específicos: Determinar si se halla desarrollado el sentido de pertenencia en los funcionarios del Ministerio Público; Identificar cuáles son los factores que intervienen para desarrollar el sentido de pertenencia en los funcionarios del Ministerio Público y Proponer acciones para promover el sentido de pertenencia en los funcionarios Ministerio Público.

Para cumplir con los objetivos propuestos se realizó una investigación de carácter exploratorio, descriptivo, cualitativo y transversal. Se describió y analizó las características y manifestaciones del sentido de pertenencia en los funcionarios del CEMP a través de un cuestionario, elaborado para el efecto, que midió las actitudes de los encuestados.

El instrumento fue diseñado sobre las características relevantes y comunes a la población: ámbito institucional, desempeño laboral, relacionamiento interpersonal, comunicación interna, totalizando cuatro indicadores reseñados en 26 preguntas (16 preguntas cerradas y 11 de opción múltiple) en las cuales fueron dimensionadas las variables de arraigo, responsabilidad, compromiso institucional, imagen, motivos de permanencia, trabajo en equipo, liderazgo, participación, comunicación, valores, resistencia al cambio; todas relacionadas al sentido de pertenencia.

La muestra estuvo constituida por un total de 20 funcionarios (hombres y mujeres) de diferentes niveles jerárquicos (unidades de análisis) del Ministerio Público y fue extraída mediante el muestreo probabilístico aleatorio simple. El universo seleccionado requirió como características tener la calidad de funcionario del Ministerio Público y cumplir funciones en el CEMP. La población definida observó ambas características, por lo tanto, los resultados obtenidos podrían generalizarse al universo del total de funcionarios del Ministerio Público.

La recolección de los datos y estudio de las variables se realizó en un solo tiempo y fueron medidos por única vez. La información colectada a través de los cuestionarios, fue tabulada y procesada en una planilla electrónica y se obtuvo el resultado en porcentajes. Los cuestionarios fueron anónimos para salvaguardar las opiniones de los funcionarios del CEMP y los datos extraídos fueron utilizados al solo efecto de la presente investigación.

Con relación a lo conceptual, cabe mencionar que la literatura referida a las variables o motivos que influyen en el sentido de pertenencia dentro de una organización se hallan dispersas, por ello el marco conceptual y teórico se basó en una investigación sobre los factores que influyen en el sentido de pertenencia, realizada por Ana González, Berthilde Ortega, Silvana Rojas y Leomary Urdaneta en la Universidad de Zulia (Venezuela) en el año 2003.

En esa investigación se realizó una recopilación acabada de los factores que intervienen en el sentido de pertenencia. Del mismo trabajo se obtuvieron los conceptos que motivan el presente trabajo. Como marco de referencia se recurrió a los siguientes autores:

- Humberto Lerma Gómez. Mercadeo interno. Estrategia para gerenciar la cultura organizacional.
- Chaves N. La imagen corporativa. Teoría y Metodología de identificación institucional.
- Fernández Collado. La comunicación en las organizaciones.

2. ¿Qué es el sentido de pertenencia?

Antes de reseñar los fundamentos teóricos se hará una breve mención de las investigaciones (citadas por González, Ana y otras en "Trabajo de investigación sobre factores que influyen en el sentido de pertenencia". 2003 Venezuela) que en forma separada abordan las variables que influyen en el sentido de pertenencia y son las siguientes:

- Blanca Fuenmayor en una investigación realizada sobre "Imagen e Identidad" (Venezuela, año 2003) concluyó que la comunicación, el tipo de gerencia y la participación influyen en el sentido de pertenencia.
- Mayami Alvarado en su investigación sobre "Imagen Interna de una Institución Superior" (Venezuela, año 1999) sostuvo que la falta de divulgación de la filosofía institucional, de las políticas de gestión empresarial, así como de los lineamientos de la gerencia inciden en la formación de una imagen interna débil que afecta el clima organizacional, el liderazgo, la toma de decisiones y la motivación de los trabajadores, en especial aquellos de mayor antigüedad, lo que impacta en la gestión laboral.
- Giris Urdapineta en una investigación realizada sobre el proceso de comunicación organizacional, infirió cuatro dimensiones en una comunicación "...comunicación organizacional, comportamiento organizacional, satisfacción y conocimiento" .

De las teorías mencionadas se concluye que la comunicación, la participación, el

conocimiento de los valores de la organización, de las políticas institucionales, gerenciales y laborales, así como el tipo de gerenciamiento y de liderazgo influyen en la motivación del trabajador, en el clima organizacional, en el fortalecimiento de la imagen interna y promueve el desarrollo del sentido de pertenencia.

Para desarrollar o construir el sentido de pertenencia, una organización debería - sobre la base de la comunicación- implementar y ejecutar acciones para fortalecer los factores que la motivan con la finalidad de que los miembros de la organización la conozcan, la internalicen y la apliquen en su comportamiento y gestión laboral.

La función pública es una de las funciones más importantes y la que tiene mayor demanda por parte de los ciudadanos, ya que estos visualizan un servidor público eficiente, eficaz, honesto, patriótico, sensible a las necesidades ciudadanas y comprometido con los valores de su institución, razón suficiente para fortalecer el desarrollo de esta cualidad.

El sentido de pertenencia influye en el comportamiento de los funcionarios y los lleva a consolidar esa motivación en un rendimiento laboral eficaz. Una buena comunicación genera en la organización un clima de confianza entre funcionarios, proveedores, clientes internos y externos, contribuyendo a que estos se sientan empoderados con la organización, porque se consideran un eslabón clave en la parte operativa y toma de decisiones de la empresa.

Si un funcionario siente que forma parte de la organización, logra identificarse con los valores institucionales y participa en las actividades de la empresa estará más motivado para brindar un servicio de calidad y fortalecer la imagen institucional.

Esto es así porque el sentirse identificado con una institución crea un arraigo afectivo, un ancla de responsabilidad que lleva a comprometerse con la visión, la misión, los ejes y objetivos estratégicos de la organización, por consiguiente, el funcionario que introyecta estos valores estará en condiciones de ofrecer una mejor atención de calidad al ciudadano y, a su vez, influir en la cultura organizacional para promover el sentido de pertenencia en el clima laboral.

El sentido de pertenencia entre los integrantes de un grupo es un sentimiento de compromiso, de lealtad, de valoración y de devoción hacia la institución. Propicia la participación en forma conjunta e integral de los miembros para compartir y alcanzar los objetivos de la organización con calidad y excelencia. Si bien este sentir o sentimiento en principio nace individualmente en el grupo primario o familiar (socialización primaria), posteriormente se extrapola al ámbito laboral.

En la medida en que se comparte, con los demás funcionarios, idénticos valores, tradiciones, objetivos institucionales, orientados al bien común, que a su vez se traducen en la imagen de la organización, se infiere que el sentido de pertenencia laboral es una construcción colectiva del grupo.

La identidad institucional se edifica con la esencia institucional, de la solidaridad, del respeto, de la confianza, de la cooperación, de la participación de los funcionarios y actores claves en todos los procesos institucionales. Esta sinergia de los valores mencionados junto con el conocimiento de la estrategia y logros de la empresa alinea la integración de los funcionarios con la organización hacia un mismo fin: cumplir con la misión y visión institucional y favorecer la cohesión laboral.

El éxito personal de los funcionarios dentro de una institución, conjugada con los logros de esta, es una muestra del sentido de pertenencia y de la responsabilidad de los miembros de la organización.

3 ¿Qué factores claves influyen en el sentido de pertenencia?

3.1. Identidad organizacional

Se la define como la motivación que impulsa a hacer algo, aplicar lo que se sabe, mejorarlo, comprometerse con los demás y con la organización. Implica sentirse tratado con dignidad, con respeto y ser reconocido como ser humano, con equidad en la remuneración, en el reconocimiento a los logros, en las oportunidades de crecimiento laboral, así como en el desarrollo personal. Con la aplicación de evaluaciones justas, la promoción del trabajo en equipo, etc. Cuando estas variables se hallan presentes como elementos constitutivos de una cultura organizacional se constata que el sentido de pertenencia se halla instalado.

La identidad colectiva se establece cuando unas particularidades distinguen a una asociación o grupo de los demás. Las particularidades propias de una organización crean la base para el auto reconocimiento como integrante del grupo, genera vínculos afectivos de interacción grupal que fortalecen los lazos entre los miembros de manera que cada integrante toma conciencia de esos códigos que cada uno representa y se apropia de ellos representando a la propia institución. Así se establecen las normas para la conservación, el desarrollo, el control grupal y la adhesión libre, consciente y espontánea a esa identidad cultural que es el sentido de pertenencia.

El sentido de pertenencia permite crear vínculos, afectos, etc.; es diversificado y fluctuante según los roles, interacciones y funciones por las que pasa cada miembro de la institución. Al desarrollar el sentido de pertenencia, el individuo se identifica con la imagen institucional y los valores que esta representa.

3.2. Comunicación

Es un aspecto esencial y propio de toda organización social. Se define como un proceso inherente al ser humano, a sus obligaciones y son relaciones que se establecen en cualquier estructura, dentro de la cual se encuentra la organizacional. Esta transmite la identidad institucional, ya que transfiere los hechos, acciones y comportamiento organizacional a través de la conducta o las funciones de sus talentos humanos.

La comunicación organizacional expresa la misión, la visión y las estrategias con sentido connotativo o denotativo (dependiendo de la estrategia comunicacional) del mensaje a transmitir así como de los factores internos y externos que intervienen en el momento de realizarse la comunicación. Estos combinados entre sí proyectan la imagen de la institución de adentro hacia afuera y de afuera hacia dentro. También fortalecen los valores de la institución haciendo que los clientes se identifiquen con la organización. Por ello, la comunicación es un factor clave en el proceso de desarrollo del sentido de pertenencia.

Señala Pilar Jericó¹ que la comunicación se basa en la confianza y esta en la coherencia. Para que exista coherencia debe haber correspondencia entre lo que se dice y se hace. Por ello, cuando el gerente, jefe, líder o funcionario es congruente en cuanto a lo que dice y hace, se percibe la coherencia, la que genera confianza en el grupo. Para que uno sea coherente tiene que creer en sí mismo.

Es bueno puntualizar que una comunicación vertical y horizontal coherente es un factor clave para crear la confianza entre los gerentes, jefes, líderes y colaboradores, y a su vez propicia la cohesión institucional, en especial cuando la iniciativa parte de la propia gerencia. Lograrlo requiere: hacer un diagnóstico acerca de la percepción selectiva de los miembros de la organización, comunicar los problemas de la organización y participar a los funcionarios de los desafíos empresariales, etc. (Conferencia pronunciada por Pilar Jericó sobre “Líderes que generan confianza”, Hotel Sheraton, Asunción, el 14/09/10).

3.3. Comportamiento

La sociedad es la que juzga el comportamiento del funcionario del Ministerio Público por sus acciones y a través de ella a la institución o viceversa. Esto es así porque la organización se construye con la gente que la integra, el tipo de liderazgo que interviene en los proyectos, en la toma de decisiones, los destinatarios del servicio, etc.

Podría decirse que el comportamiento es la conducta que observan las personas en las instituciones para aplicar los conocimientos que poseen para cumplir los fines de la organización. El proceso del comportamiento organizacional debe ser dinámico, adaptable a la diversidad de la gente, basado en el respeto a la dignidad humana, a las leyes y normas de convivencia social.

El comportamiento grupal influye sobre el organizacional y viceversa. Tal influencia puede ser positiva o negativa, por esa razón es fundamental que los funcionarios conozcan las estructuras, procesos, funciones, responsabilidades, valores y medios

1. Nota: Conferencista española. Doctora en Organización de Empresas y Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales.

de controles que conforman el comportamiento organizacional, así como las buenas prácticas que pudieran servir como modelo para imitar.

3.4. Clima organizacional

Se relaciona con las características del ambiente de trabajo y con la forma en que un funcionario percibe ese ambiente que le rodea, lo cual repercute en el clima laboral. Los comportamientos se presentan en tres niveles: individual, grupal y estructural. Cada individuo influye al grupo y viceversa.

El clima participativo es aquel en el que los procesos son diseminados y conocidos por toda la organización e integrados a todos sus niveles. Este tipo de clima genera confianza entre los empleados, en las relaciones de estos y los gerentes. En el clima laboral participativo la comunicación es ascendente, descendente, horizontal, lo que favorece la motivación de los miembros porque se sienten partícipes de los objetivos y rendimientos de la empresa.

3.5. Cultura organizacional

Está conformada por los conocimientos que todos tienen de los demás y de sí mismos, que permiten comportarse de cierta manera. Las pautas de comportamiento son establecidas por la empresa. La cultura organizacional es un proceso de aprendizaje que debe ser canalizada por medio de la organización, ella se halla respaldada por los valores institucionales. La cultura organizacional debe ser aprehendida, desarrollada mediante el liderazgo efectivo y es la que actúa para promover el sentido de pertenencia del individuo a esa cultura.

3.6. Identidad corporativa

Es el conjunto de signos, de palabras, de gráficos y de valores que identifican a una empresa y determinan su marca, la que es apreciada por los clientes y a la cual brindan fidelidad.

Esta identidad es el resultado de la comunicación y demás acciones de la empresa para difundir su visión, misión y actividades. Debe transmitirse en forma constante, coherente, continua. Por ejemplo, en las instituciones públicas, mantener con la sociedad mecanismos de acceso a esa identidad corporativa para tener conocimiento acabado de la organización, pues la identidad corporativa expresa los valores insertos en la organización. La identidad corporativa se determina con el nombre de la institución, razón social, logotipo, simbología, colores, etcétera.

3.7. Imagen corporativa

Está constituida por el conjunto de funciones, de cultura, de calidad de atención al público de la organización, también por el compromiso social, la forma de comunicación etc. Para los clientes o el público objetivo la imagen corporativa es una

representación mental que surge de la entidad a partir del símbolo y del color que la representa, la cual está al servicio del producto, así como al servicio que brinda la institución.

Por ello la difusión de los mensajes de lo que ocurre en la empresa (si bien debería ser objetivamente controlados) tienen que transmitir la idea o lo que se comunica en forma clara, concisa, sencilla, coherente, adecuada a los idiomas que hablen los clientes para que todos y todas puedan tener la misma oportunidad de entenderla.

A criterio de Víctor Gordo² la imagen es una percepción que se convierte en una realidad, según la siguiente ecuación: un estímulo más un receptor (cliente). El estímulo suscita una percepción en la mente del cliente sobre la opinión de la empresa, dicho en otro término, produce la imagen mental de la empresa en los demás causando una opinión en el . cliente (le gusta o no). Esta es la identidad que asociada al tiempo origina la reputación de una organización y es la que perdura. Por ese motivo, se hace necesario cuidar la imagen corporativa convenciendo de su calidad, para ello, se debe ser creíble, ser creíble implica que tiene que ser coherente, para ser coherente hay que saber estimular y para saber estimular hay que saber comunicar (Conferencia pronunciada por Víctor Gordo sobre “El poder de la imagen profesional”, Hotel Sheraton, Asunción, el 14/09/10).

Antes de crear una imagen corporativa se debe definir su esencia: su visión y lo qué \ produce, luego se definirá el estilo de la empresa para lo cual es necesario conocer el tipo de cliente y sus necesidades. Sobre este conocimiento habrá que diseñar una estrategia para la creación de una imagen empresarial coherente basada en la ética y principios morales que deben guiar a la empresa y a sus miembros, ya que inevitablemente la imagen corporativa permea la imagen del trabajador y viceversa.

3.8. Motivación

Se define como la voluntad que impulsa a hacer algo para el logro de un fin con el objetivo de satisfacer necesidades personales, sociales, laborales, etc. Engloba la totalidad de la psiquis humana con una gama de móviles que incitan al individuo a actuar. Estos impulsos van desde los más elementales: necesidad de oxígeno, hambre, sed, sueño hasta los más complejos como los de superación, reconocimiento social, etc.

La motivación requiere de la voluntad, toda actividad humana tiene un motivo, que generalmente conlleva una actividad. Son varias las teorías que explican la motivación, tales como la homeostática, de la reducción del impulso, de la motivación por emociones, psicoanalíticas, de los incentivos, cognoscitivas, de las expectativas, teorías fisiológicas, humanistas. Sin entrar a discutir la validez de estas teorías, se resume que el ser humano posee tendencias conscientes e inconscientes que orien-

2. Nota: Conferencista mexicano. Consultor en Imagen Pública.

tan su conducta hacia un fin de determinado, es lo que se conoce con el nombre de motivación.

La motivación del talento humano es uno de los medios de mayor importancia para el desarrollo de los trabajadores a fin de lograr una producción eficaz. Seguidamente se citan algunos factores que intervienen en la motivación laboral: capacitación, remuneraciones, condiciones de trabajo, clima organizacional, relaciones humanas, seguridad, liderazgo, sistemas de recompensas.

3.9. Liderazgo

Es el proceso mediante el cual una persona guía y ejerce influencias sobre las demás. El tipo de liderazgo que impera en una empresa es uno de los pilares para incidir positivamente en el sentido de pertenencia. La palabra líder deriva del inglés leader que significa guiar por un camino o una ruta como un indicador; esta palabra pasó de la lengua inglesa a la española y es la aceptada por la Real Academia Española.

Se podría definir el liderazgo como una miscelánea de capacidades que tiene un individuo para influir en un colectivo de personas a fin de lograr objetivos comunes. Las capacidades se entienden como el conjunto de competencias, aptitudes y actitudes para tomar iniciativas, promover, convocar, incentivar, motivar y evaluar a un grupo.

La noción de liderazgo es una construcción intangible que se materializa mediante las personas, en este caso de un líder. En ese contexto, si el liderazgo es un abstracto ejercido por personas, se concluye que si bien el concepto es uno sólo, existen varios tipos de ejercicio del liderazgo, dependiendo de las características de personalidades de los líderes.

A continuación se citan algunos tipos de liderazgo según las variadas formas de autoridad ejercida:

- Liderazgo dictador: el líder impone sus ideas, no permite la independencia, es inflexible, le gusta ordenar, destruye la creatividad del grupo.
- Liderazgo autocrático: el líder es quien toma las decisiones en el grupo, lo hace sin tener que justificarlas, a través de una comunicación unidireccional de él hacia el subordinado.
- Liderazgo democrático: el líder toma decisiones por medio del diálogo, de la discusión grupal, tomando en cuenta las opiniones de sus seguidores. Las normas son explícitas y claras. El líder resuelve los problemas con soluciones alternativas adoptadas en el grupo.
- Liderazgo paternalista: el líder tiene confianza por sus seguidores, pero toma la mayor parte de las decisiones, se maneja con el esquema recompensas y castigos.

- Liderazgo liberal (*laissez faire*): se caracteriza porque el líder tiene un papel pasivo abandonando el poder en manos del grupo que goza de total libertad contando con el apoyo del líder si necesario fuera.

En la actualidad el nuevo concepto de liderazgo implica una capacidad dinámica de permanente crecimiento y desarrollo, de autoconocimiento y conocimiento de los demás, de apreciar a los integrantes del grupo, de afirmar los valores compartidos, de desarrollar capacidad para servir a un propósito, todo ello sustentado sobre la base de la credibilidad o la cualidad de ser verdadero.

Por esa razón, se requiere que el buen líder posea visión, confianza en sí mismo, fe en el grupo. El liderazgo debe estar orientado hacia las tareas y a las personas en un marco de equilibrio, dependiendo de que tipo de liderazgo se aplique a la situación propicia, por eso se habla de liderazgo situacional.

3.10. Estructura Organizacional

Es la manera en que está estructurada la institución y las personas agrupadas en ella; la diversidad de roles y estatus imperantes; el manejo de la autoridad y del poder definen el compromiso, la colaboración que asuman los funcionarios, pues de la autoridad dependen la toma de decisiones y la participación.

Define como se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización, también las relaciones entre los gerentes, los empleados, entre gerentes – gerentes, empleados – empleados, etc. Se organizan por funciones, por ejemplo, en un departamento se organizan todos los que se dedican a una misma actividad. Estos se estructuran en tres formas básicas: por función, por producto / mercado o en forma de matriz. Para organizar una estructura se deben tener en cuenta los resultados, el comportamiento del grupo, el desarrollo del grupo, la forma de participación en la toma de decisiones, etc.

3.11. Valores

Son las formas de actuar determinadas y aceptadas en una empresa o, dicho en otros términos, los principios rectores o filosofía empresarial que guían a la empresa y a sus miembros. Están basados en la ética y la moral, definen la forma en que se vive, guían las decisiones, ayudan a mantener firmes las creencias y a defenderlas.

Los que son personales influyen en la manera en que se aborda el trabajo, pues son el eje principal del comportamiento de los funcionarios de la institución. Estos forman la filosofía de la organización, deben ser conocidos por los integrantes de la institución y ser traducidos en un código de ética, que debería ser el principio o punto de partida de toda organización, ya que en una organización cuando los miembros comparten los mismos valores, el equipo contará con la energía para desempeñarse con excelencia en cuanto al comportamiento, a las situaciones y a los

acontecimientos.

En opinión del Dr. Mariano Grondona³ uno de los valores que más favorecen las políticas, en este caso la política empresarial, es la tolerancia, seguidos por la participación y por la innovación. Los valores deben ser eficientes porque reflejan la propia identidad. Se desarrollan a partir de lo que es la propia organización y se prolonga hasta en la vida particular de los trabajadores.

Los cambios de valores se dan de adentro hacia fuera y marcan conductas, una de las mejores formas de cambiar valores es emular buenas conductas y combatir la corrupción. (Conferencia pronunciada sobre “Ética. Como los valores dan forma el progreso humano”, Hotel Sheraton, Asunción, 14/09/10.).

3.12. Comunicación formal e informal

Se refiere a la interrelación entre los miembros de la organización, traducidas en actividades sociales, deportivas, capacitativas, festivas, etc. Por estos medios se realiza el intercambio de valores.

La finalidad es lograr la comunicación entre la persona y la organización. La comunicación es un factor esencial de la conducta de una empresa y la misma debe ir en todas las direcciones y niveles, previa organización de una estructura jerárquica para lograr los fines de la institución.

Los seres humanos no pueden no comunicarse, por lo tanto, el proceso de comunicación es la clave empresarial para crear los canales de comunicación con las personas utilizando las tecnologías. La comunicación organizacional interna y externa se debe dar a través de un medio de equilibrio entre los canales formales e informales que se utilicen, ya que esos canales de comunicación constituyen la estructura de la organización desde el punto de vista de las interrelaciones de comunicación.

Una buena comunicación es importante para la eficacia de cualquier organización o grupo, porque el hombre es un ser naturalmente comunicativo, se está comunicando permanentemente y no existe grupo que no posea un flujo de comunicación, entendida como el camino que sigue la comunicación dentro de la organización, o sea, el proceso persona a persona.

Las redes informales y formales existen y coexisten paralelamente y pueden ser: a) descendente cuando se tiene como función principal, coordinar, informar, motivar y controlar, b) ascendente se utiliza para comprobar la recepción del mensaje, evaluar, informar y sugerir, c) horizontal cuya función es la de intercambio, coordinación y apoyo entre el personal de la misma posición jerárquica.

3. Nota: Doctor en Derecho y Ciencias Sociales. Periodista y columnista político.

La comunicación aclara a los miembros de la organización qué deben hacer, cómo lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar un rendimiento. Favorece la definición de metas, la retroalimentación sobre el avance logrado hacia las metas y refuerza la conducta deseada. Por los motivos expuestos toda organización requiere que exista comunicación.

4. Resultados relevantes

4.1. Opiniones de 20 funcionarios del CEMP con relación al sentido de pertenencia

Para obtener la opinión de los funcionarios del CEMP sobre el sentido de pertenencia se hizo necesario identificar su percepción sobre su desempeño laboral, el relacionamiento personal, la comunicación institucional interna - externa y la dimensión institucional. El sondeo se realizó a través de encuestas aplicadas a 20 funcionarios: directores, jefes, asistentes y administradores del Centro de Entrenamiento del Ministerio Público. Los datos recabados fueron procesados en tablas de porcentaje y planillas Excel.

4.1.1. Percepción del funcionario sobre el desempeño personal

Con relación al desempeño personal, el 95% de los encuestados manifestó que los recursos con que cuenta les permiten realizar su trabajo eficaz y eficientemente; el 95% de los funcionarios optimiza los recursos con los que cuenta; el 80% se queda fuera del horario laboral para concluir una tarea. El 100% está de acuerdo con usar uniforme; el 95% opina que es necesario identificar a la institución a través del uniforme; el 70% se siente autorrealizado como funcionario de la institución y el 75% respondió que se siente muy identificado con su institución.

Cuadro 1: Tabla acerca del desempeño personal

Opciones	% opinión
Cuenta con recursos que le permite realizar el trabajo	95,00%
Optimiza los recursos con los que cuenta	100,00%
Se queda fuera del horario laboral para concluir la tarea	85,00%
Está de acuerdo con usar uniforme	100,00%
Es necesario identificar a la institución a través del uniforme	100,00%
Se siente autorrealizado como funcionario de la institución	70,00%

Fuente: Cuestionario Sentido de Pertenencia en la Función Pública (eje Ministerio Público)⁴

4. Nota: 1) Los recursos con que cuenta le permite realizar un trabajo eficaz, 2) Optimiza los recursos con que cuenta, 3) Se queda fuera del horario laboral para concluir una tarea, 4) Está de acuerdo con usar uniforme, 5) Es necesario identificar a la institución a través del uniforme, 6) Se siente autorrealizado como funcionario de la institución y 7) Se siente muy identificado con la institución

Gráfico 1: % de respuestas recabadas sobre el desempeño personal



Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Percepción del funcionario sobre el relacionamiento personal.

Del total de encuestados, el 90% contestó que existe coordinación entre las personas que realizan una misma tarea; el 60% manifestó que la competencia entre compañeros no afecta negativamente el éxito de los resultados; el 30% respondió que discuten en su oficina sobre los cambios de procedimientos administrativos y el 90% opinó que su jefe toma en cuenta su opinión para tomar de decisiones importantes.

Cuadro 2: Tabla sobre el relacionamiento personal

Opciones	% opinión
Existe coordinación entre las personas que realizan una misma tarea	60,00%
La competencia entre compañeros no afecta negativamente el éxito de los resultados	60,00%
Discuten en su oficina los cambios de procedimientos y otros	60,00%
Su jefe toma en cuenta su opinión para toma de decisiones importantes	85,00%

Fuente: Cuestionario Sentido de Pertenencia en la Función Pública (eje Ministerio Público)

Gráfico 2: Porcentaje de respuestas obtenidas acerca del relacionamiento personal ⁵



Fuente: Elaboración propia

4.1.3. Percepción del funcionario sobre la comunicación interna y externa.

De la muestra de 20 funcionarios, el 95% manifestó que recibe información sobre la actividad de la institución; el 65% opinó que recibe información por medio del jefe; el 30% opinó que recibe la información durante las reuniones; el 15% por medio de charlas. En lo que se refiere a resistencia al cambio; el 40% respondió que cuando se implementan cambios, estos se instalan sin encontrar resistencia; el 25% manifestó que se instalan con dificultades, pero permanecen y el 10% que solo permanecen mientras hay supervisión.

Cuadro 3. Tabla relacionada a la comunicación interna y externa

Opciones	% de opinión
Recibe información sobre la actividad de su institución	85,00%
Por medio del jefe	70,00%
Durante las reuniones	40,00%
Por medio de charlas	20,00%
Los cambios se instalan sin encontrar resistencia	45,00%
Los cambios se instalan con dificultades, pero permanecen	25,00%
Los cambios permanecen mientras hay supervisión	20,00%

Fuente: Cuestionario Sentido de Pertenencia en la Función Pública
(eje Ministerio Público)

5. Nota: 1) Existe coordinación entre las personas que realizan una misma tarea, 2) La competencia entre compañeros no afecta negativamente el éxito de los resultados, 3) Discuten en su oficina sobre los cambios de pto. adm, 4) El jefe toma en cuenta su opinión para tomas de decisiones importantes.

Gráfico 3: Porcentaje de respuestas reunidas con relación a la comunicación interna y externa⁶



Fuente: Elaboración propia

4.1.4. Percepción del funcionario sobre la institución

Del total de encuestados, el 85% participa en actividades organizadas por la institución; el 55% opina que las políticas institucionales facilitan obtener resultados; un 60% respondió que la institución se preocupa por el desarrollo de los funcionarios; el 50% opinó que la organización le ofrece posibilidades reales de cambio y el 38% contestó que en la institución se reconoce a quien logra superar los objetivos propuestos en su área laboral.

Cuadro 4. Tabla referente a la percepción del funcionario sobre la institución

Opciones	% de opinión
Participa en actividades organizadas por la institución	90,00%
Las políticas institucionales facilitan los resultados	75,00%
La institución se preocupa por el desarrollo de los funcionarios	55,00%
La institución le ofrece posibilidades reales de cambio	50,00%
La institución reconoce a quien logra superar los objetivos	30,00%

*Fuente: Cuestionario Sentido de Pertenencia en la Función Pública
(eje Ministerio Público)*

6. Nota: 1) Recibe información sobre la actividad de la institución, 2) Por medio del jefe, 3) Durante las reuniones, 4) Por medio de charlas, 5) Los cambios se instalan sin encontrar resistencia, 6) Los cambios se instalan con dificultades pero permanecen y 7) Solo permanecen mientras hay supervisión

Gráfico 4. Porcentaje de la percepción del funcionario sobre la institución⁷



Fuente: Elaboración propia

1.4. Motivos de permanencia en la institución.

Cuadro 5: Tabla de motivos de permanencia en la institución

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Estabilidad laboral	17	85,00%
Horario cómodo	8	40,00%
Salario	7	35,00%
Beneficios laborales	7	35,00%
Prestigio	5	25,00%
Escasa fuente de trabajo	3	15,00%
Amigos	3	8,00%
Costumbre	1	5,00%
Total de población encuestada	20	100,00%

Fuente: Cuestionario Sentido de Pertenencia en la Función Pública
(eje Ministerio Público)

7. Nota: 1) Participa de las actividades organizadas por la institución, 2) Las políticas institucionales facilitan obtener resultados, 3) La institución se preocupa por el desarrollo de los funcionarios, 4) La organización le ofrece posibilidades reales de cambios y 5) La institución reconoce a quien logra superar los objetivos propuestos en su área laboral

Cuadro 6: Tabla acerca de los medios por los cuáles los funcionarios se informan de sobre los procedimientos, adelantos tecnológicos en la institución

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Jefe superior inmediato	14	70,00%
Reuniones	8	40,00%
Charla	4	20,00%
Ninguno	2	10,00%
Otros	2	10,00%
Total de población encuestada	20	100 %

*Fuente: Cuestionario Sentido de Pertenencia en la Función Pública
(eje Ministerio Público)*

Cuadro 7: Tabla relacionada con las acciones que debería realizar la institución, a criterio de los encuestados, para incrementar y mejorar el sentido de pertenencia

Acciones	% opinión
Fortalecer la capacitación de los funcionarios.	65,00%
Mejorar el sistema de comunicación institucional.	50,00%
Reconocimiento de su trabajo.	50,00%
Recibir retro alimentación de los superiores sobre el desempeño laboral.	45%
Realizar reuniones técnicas periódicas para mejorar los conocimientos del servicio.	45%
Fortalecer el relacionamiento interpersonal en la organización	40%
Fortalecer el respeto a la dignidad humana de los funcionarios	40%
Implementar un código de ética	40%
Proveer de recursos para cumplir las funciones.	40%
Implementar el plan de carrera fiscal y / o civil.	35%
Combatir eficazmente la corrupción	35%
Incentivar el desarrollo del liderazgo.	30%
Realizar reuniones sociales y culturales	15,00%

*Fuente: Cuestionario Sentido de Pertenencia en la Función Pública
(eje Ministerio Público)*

5. Conclusiones y recomendaciones

La literatura consultada para la presente investigación ilustra que la comunicación, el liderazgo, la participación de los integrantes de una organización en la toma de decisiones, el conocimiento de la filosofía de la organización por parte de sus miembros, la motivación a los trabajadores, la comunicación organizacional bidireccional, son variables que motivan el desarrollo del sentido de pertenencia.

El análisis de las actitudes de los encuestados con relación al sentido de pertenencia, permite concluir que el arraigo, la responsabilidad, el compromiso institucional, la imagen e identidad institucional, la motivación, la coordinación en la realización de las tareas, el liderazgo, la participación de los funcionarios en actividades que organiza el CEMP, la comunicación, los valores y el conocimiento de la filosofía organizacional, son factores que se hallan presentes en la cultura organizacional del Centro de Entrenamiento del Ministerio Público.

Los resultados obtenidos posibilitan determinar que el sentido de pertenencia se halla altamente desarrollado entre los funcionarios del Centro de Entrenamiento del Ministerio Público porque la responsabilidad, compromiso institucional, imagen e identificación institucional, la motivación, el trabajo en equipo, la participación, el liderazgo, la comunicación interna y externa, la participación, se hallan presentes en un alto porcentaje, en las actitudes de los funcionarios del CEMP.

Se comprobó que los factores que intervienen en el CEMP para desarrollar el sentido de pertenencia son: a) Comunicación vertical, horizontal, bidireccional; b) Trabajo en equipo; c) Liderazgo; d) Participación; e) Recursos para realizar el trabajo; f) Identificación institucional; g) Imagen institucional; h) Conocimiento de la filosofía institucional; i) El arraigo; j) La estabilidad laboral; k) El desarrollo profesional y laboral, etc.

Con la finalidad de fortalecer y sostener el sentido de pertenencia entre los funcionarios del Ministerio Público se recomienda diseñar un plan de fortalecimiento con el objetivo de: a) Transmitir a los funcionarios los valores, la misión, visión institucional, b) Sensibilizar sobre los fines y funciones de la institución, c) Promover entre los funcionarios el rol del servidor público en el marco de los valores institucionales, d) Fortalecer los factores positivos que fueran recomendados por los funcionarios encuestados, los cuales fueron descriptos en el párrafo antedicho.

Cuadro de Propuesta de Plan de Fortalecimiento

	Acciones que deben ser realizadas
Coalición Guía Conformar equipo de trabajo integrado por la Dirección de Planificación, Dirección de Recursos Humanos	• Diseñar e implementar un sistema de captación de líderes • Formar líderes para incentivar el sentido de pertenencia • Implementar sistemas de reconocimientos laborales • Coordinar con el CEMP las políticas, planes y programas de capacitación, orientado a las necesidades de capacitación de las diversas dependencias del Ministerio Público
Fortalecer los contenidos de las capacitaciones dirigidas a los funcionarios del Ministerio Público	• Implementar módulos de Ética Pública • Introducción al Ministerio Público • Sensibilización para la atención al público. • Liderazgo • Relacionamento interpersonal • Adecuar los contenidos a las necesidades específicas de cada área de la institución
Comunicación institucional Fortalecer la comunicación interna con énfasis en la misión, visión, valores institucionales, políticas, ejes estratégicos.	A través de: • Charlas informativas • Folletos • Trípticos • Paneles - debates sobre temas de interés institucional • Conversatorios
Equipos de coach	• Instalar equipos de coach • Fortalecer de desempeño y sentido de pertenencia de los funcionarios públicos • Implementar estas acciones desde la Dirección de Recursos Humanos

	Acciones que deben ser realizadas
Consolidar victorias más desafíos	• Promover, desde la gerencia, un liderazgo activo. • Coordinar con los líderes la transmisión de la visión, misión, valores institucionales a los nuevos funcionarios.
Enfoque de ancla en la cultura	• Los modelos de gestión óptima de las autoridades deben servir como modelo de buenas prácticas que deberían ser implementadas en la institución
Promover el fortalecimiento del rol del funcionario del Ministerio Público	• Implementar el nombramiento de funcionarios basado en perfiles definidos • Implementar la evaluación de desempeño. • Instalar una cultura organizacional basada en el respeto del servidor público a los derechos humanos.

Bibliografía

Diccionario Enciclopédico Salvat, Tomos I y XV, Salvat Editores S.A., Barcelona, 1997.

GARCETE CAÑETE, Marta Violeta, Monografía sobre “Desarrollar sentido de pertenencia institucional”, 2007, Curso de Liderazgo – Escuela EPCI

Ministerio Público. Ley Orgánica del Ministerio Público.

Ministerio Público. Reglamento Interno.

ORTEGA, Berthilde, GONZALEZ, Ana F et al. “Trabajo de investigación sobre factores que influyen en el sentido de pertenencia”.2003, Venezuela.bettyort@hotmail.com

PAPALIA, Diane E. y WENDKOS OLDS, Sally Desarrollo Humano, Cuarta Edición, Editora Luz M. Rodríguez A., Colombia, 1992.

Paraguay. Constitución Nacional.

SAMPIERI HERNANDEZ, y otro, “La Metodología de la Investigación”, Cuarta Edición, 2006, Mac Grag Hill Editores, México.

Internet

http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/Comportamiento_organizacional

<http://www.monografias.com/trabajos12/estmarc.shtml>.

www.eumed.net/libros/2007a/221/1e.htm

www.mailxmail.com/liderazgo/nuevo-concepto-liderazgo

www.monografias.com/liderazgo/liderazgo.shtml

www.motivacionlaboral.galeon.com/motivacion.<http://www.merk2.com>.Artículo “Liderazgo Estilos”.

