

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ESAP  
DEPARTAMENTO DE POSTGRADO**

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PÚBLICA**

**ASIGNATURA: ORGANIZACIONES, GERENCIA Y GESTIÓN PÚBLICA**

**DOCENTE: HUGOBERTO ANCHEZ SANCHEZ<sup>1</sup>**

**TUNJA -Abril de 2011**

---

<sup>1</sup> Administrador de Empresas- Especialista en Gerencia de Mercadeo- Especialista en Docencia Universitaria y Universidad Virtual- UTM-Chile .Tesis Maestría en Dirección Estratégica. Decano Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de Boyacá. Docente Asociado ESAP.

## **ASIGNATURA: ORGANIZACIONES, GERENCIA Y GESTIÓN PÚBLICA**

**DOCENTE: HUGOBERTO SÁNCHEZ SÁNCHEZ**

### **OBJETIVO GENERAL:**

*Propiciar condiciones, direccionar la actividad académica del grupo de estudiantes, para que con base en los conocimientos adquiridos en el transcurso de su carrera profesional, la experiencia en su vida laboral y capacidad investigativa, generen la reflexión y acciones necesarias para comprender la naturaleza, la dinámica, importancia y desarrollo de las ORGANIZACIONES como instrumentos que permiten encausar mediante la Gerencia Pública las acciones y recursos al logro de su quehacer misional.*

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Conocer los fundamentos teóricos de las Organizaciones..
- Comprender la dinámica de cambio a partir de procesos de diagnóstico y adaptación a requerimientos de su entorno.
- Realizar análisis y diseño de organizaciones..
- Diseñar procesos de Cambio Organizacional.
- Reconocer el significado de la Gerencia Pública
- Comprender los elementos de la Gerencia Pública en el contexto de los nuevos rumbos de la gestión pública

**ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
ESAP**

**ASIGNATURA DE ORGANIZACIONES, GERENCIA Y GESTIÓN PÚBLICA**

**Docente: HUGOBERTO SÁNCHEZ SANCHEZ**

**I. FUNDAMENTACION BASICA**

**PRESENTACIÓN**

A continuación se encuentran una serie de conceptos retomados e especialmente del documento elaborado por el INAP-Argentina que por su claridad hace un aporte interesante a la naturaleza de las organizaciones.

**1.- LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS**

**1.1.- LAS ORGANIZACIONES: CONCEPTO**

Una organización es un sistema socio-técnico para la integración racional de la actividad humana, creado deliberadamente para la consecución de objetivos explícitos, tendientes a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población externa, a través de la división horizontal y vertical del trabajo. Está inserta en un contexto con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación.

**1.2.- DIMENSIONES Y NIVELES DE LAS ORGANIZACIONES**

Las principales **dimensiones de la organización** son:

- 1) Un *sistema teleológico*, dirigido a la consecución de objetivos, a partir del cual se estructuran y combinan todos los componentes, condicionando la existencia misma de la organización.
- 2) Una *estructura formal*, que diferencia funciones y conecta los distintos subconjuntos funcionales de la organización.
- 3) Un conjunto de *normas* de comportamiento formales, que regulan la conducta de los miembros de la organización.
- 4) Un conjunto de *recursos* humanos, materiales, económicos, financieros, tecnológicos y normativos.

5) Una *cultura organizacional*, un sistema de ideologías, símbolos, lenguajes, rituales y mitos, con subsistemas en los distintos componentes de la organización.

6) Un conjunto de *procesos psicosociales*, que se manifiestan a través de la interacción de sistemas de poder, liderazgos, grupos informales, conflictos, alianzas, y otros.

7) Un conjunto de *interacciones con el contexto* para la obtención de recursos y la prestación de los productos (bienes y servicios).

8) Una combinación de *tecnologías* centrales -vinculadas a la actividad fundamental de la organización con tecnologías administrativas -en resguardo de las tecnologías centrales- para regular el suministro de los recursos, el proceso de transformación y la prestación de los productos y servicios.

Los **niveles de la organización** son:

- El nivel directivo, que establece los objetivos, las políticas, las estrategias y determina los recursos disponibles.
- El nivel *gerencial*, que determina los cursos de acción y asigna los recursos para alcanzar los objetivos de acuerdo con las políticas;
- El nivel *operativo*, que procura operar los cursos de acción a través de la conducción operativa.

Todos los integrantes de estos niveles tienen competencias administrativas; todos deben planificar, programar, organizar y coordinar, dirigir y controlar, decidir, procesar información y evaluar.

Lo que varía entre ellos es el grado de abstracción de la información que procesan, desde la más general hasta la del máximo detalle.

### **1.3.- LA RELEVANCIA DE LAS ORGANIZACIONES EN LA VIDA DEL INDIVIDUO**

En toda sociedad, el niño nace, por lo general, en el seno de una organización: maternidad, clínica u hospital. La vida entera del individuo se ve luego influenciada por encuentros más o menos prolongados

y más o menos felices con otras organizaciones: escuelas, universidad, administración pública y privada, fábrica, taller, sindicato, banco, club, agencia de viajes, obras sociales, entre otras ...

Cada persona puede calcular el tiempo que pasa como miembro o usuario de las organizaciones y medir así el alcance del hecho organizativo en la vida cotidiana.

Cuando se procede a dicho inventario, surgen en la memoria lugares precisos - aulas, oficinas, talleres, clubes, etc.- y en estos lugares, rostros, conversaciones e incidentes.

Dentro del rígido asentamiento de la organización en el espacio, hallamos una vida social efervescente en la cual se generan, desarrollan y enfrentan las ideas, los sentimientos, los intereses, los proyectos y las aspiraciones más dispares.

La organización, en la persona de sus responsables, se esfuerza por canalizar y orientar esa efervescencia, plena de imprevistos, en el sentido de su objetivo central: producir y proveer bienes o servicios para determinados destinatarios.

#### **1.4.- SINTESIS DE LA EVOLUCION DEL PENSAMIENTO ORGANIZACIONAL**

La evolución de las corrientes del pensamiento organizacional expresa sucesivas concepciones del hombre y de la organización misma, que pueden clasificarse esquemáticamente según tres ejes:

Página 5 de 45

##### **1) Las teorías Clásicas o Racionalistas**

Las teorías denominadas clásicas o racionalistas surgen hacia fines del siglo XIX y principios del XX. La expresión más conocida de estas teorías es la denominada "organización científica del trabajo", de *Taylor*.

Según este autor, para todo problema de organización puede hallarse una solución "óptima" ; es el difundido principio *del mejor modo de hacer las cosas*.

Concretamente, sostiene que en la organización, la solución "óptima" consiste en:

- a) Dividir a los trabajadores en dos clases, los que conciben las soluciones y los procesos, y los que los ejecutan.
- b) Parcelar las funciones en tareas elementales.
- c) Racionalizar las tareas con estudios de tiempo y de movimientos.
- d) Seleccionar a los trabajadores más aptos para ejecutarlas.
- e) Formar rápidamente a los trabajadores para una ejecución exacta de las consignas.
- f) Motivar a los trabajadores con incentivos económicos en función del rendimiento.

La organización científica del trabajo ve esencialmente en el hombre dos brazos para llevar a cabo tareas repetitivas. Para activar dichos brazos, es imprescindible un incentivo económico.

Según las teorías clásicas, la organización, una vez racionalizada, debería funcionar como una especie de mecanismo cuyos engranajes y ruedas se ajustan perfectamente entre sí.

##### **2) La escuela de Relaciones Humanas**

El referido sistema clásico de organización del trabajo no exhibió todos los resultados esperados.

Entre los años 1920 y 1940 surgió una nueva corriente de especialistas alrededor de Elton Mayo, Jacob Levy y Kurt Lewin; orientada hacia la dimensión psicosociológica.

Mostraron que el individuo reacciona ante las situaciones no tal como éstas son, sino tal como él las percibe.

Esta percepción está influida por la propia afectividad del individuo, pero también -y sobre todo por las normas, las fuerzas y el clima del grupo de trabajo al que pertenece.

Partiendo de la hipótesis de que los individuos alcanzarán más fácilmente el objetivo de la organización si se sienten más integrados en los grupos de pertenencia, los psicólogos se dedicaron a desarrollar en los mismos una "buena armonía".

Las teorías llamadas "de las relaciones humanas" ven esencialmente en el hombre un conjunto de necesidades sociales (pertenencia, identificación), que la "organización científica del trabajo" había ignorado.

La imagen que propugnan para la organización es la de la armonía.

### **3) La Escuela de la teoría de la Organización como Sistema**

Las teorías que propenden hacia la concepción de las organizaciones como sistemas, surgidas hacia los años cincuenta, no han cesado de desarrollarse desde entonces.

Por ello, aún cuando no forman un conjunto tan claro y coherente como las aportaciones anteriores, incorporan nuevos enfoques que enriquecen sustancialmente el análisis de la cuestión.

Bajo formulaciones diversas, afloran las siguientes ideas fundamentales:

- a) La organización es un sistema en interacción con el entorno o contexto.
- b) Como sistema, se compone de diferentes elementos que mantienen entre sí un cierto grado de cooperación para alcanzar, a la vez, objetivos comunes y objetivos propios de cada uno de los elementos.
- c) El hombre es visto como un agente complejo y autónomo; no sólo determinado por motivaciones económicas ("organización científica") o impulsos afectivos y normas de grupo ("relaciones humanas"). Exhibe rasgos de inteligencia y de racionalidad limitada.
- d) El individuo y el grupo son actores, no se entregan pasivamente a determinismos económicos, psicológicos o sociales.

Como resultado, se consolida la noción de que una organización es mucho más que una suma de individuos, de grupos, de oficinas o de servicios.

Dichos elementos se hallan en un permanente estado de interacción, en función de su interdependencia para la realización de un objetivo oficialmente común: producir y proveer ciertos bienes y servicios para determinados destinatarios.

Como la interdependencia sustenta la unidad de la organización, cualquier modificación en un elemento lleva consigo la modificación de otros y, por tanto, del conjunto.

## **1.5.- CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DE LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS**

Las organizaciones de la administración pública tienen la misión de proveer bienes y servicios que promuevan, preserven, resguarden, orienten y estimulen las iniciativas de la Sociedad compatibles con el interés general, y que contribuyan a paliar o compensar los eventuales desequilibrios emergentes de la conjunción de dichas iniciativas.

### ***Similitudes y diferencias con las organizaciones privadas***

Entre las organizaciones privadas y las públicas existen, por un lado, importantes similitudes y, por el otro, diferencias esenciales.

Algunas de las *similitudes* que podemos encontrar entre ambos tipos de organizaciones son las siguientes:

- Ambos tipos de organización conforman sistemas socio-técnicos dirigidos a la consecución de ciertos objetivos.
- Se enfrentan, por igual, a entornos cambiantes con los cuales interactúan.
- Deben relacionarse con un conjunto de organizaciones competidoras, concurrentes, proveedoras y clientes, con las cuales las relaciones pueden tornarse conflictivas o cooperativas.
- Los sistemas de insumo-producto, de información y de comunicación son, a la vez, subsistemas que forman parte tanto de las organizaciones públicas como de las privadas.
- Los sistemas de comportamiento esperable, así como los de planificación, decisión, coordinación y control son necesarios y existen en ambos tipos de organizaciones.

Las principales *diferencias* que existen entre organizaciones públicas y privadas son las siguientes:

- Mientras que en las agendas de las organizaciones públicas predominan las cuestiones de interés público que trascienden la perspectiva de los intereses propios, las agendas de las organizaciones privadas incluyen, mayormente, asuntos concernientes a sus propios intereses.
- Las organizaciones públicas forman parte del sistema político, en cambio, para las organizaciones privadas, el sistema político constituye parte de un entorno al que consideran exógeno en la mayor parte de los casos.
- Las organizaciones privadas están sometidas a una competencia creciente en los mercados nacionales e internacionales, mientras que las organizaciones públicas mantienen frecuentemente una condición monopólica en algunos mercados de bienes y servicios públicos. Sin embargo, debe pensarse que los eventuales vacíos que dejen estas últimas pueden ser cubiertos por organizaciones potencialmente competidoras.
- Las normas de comportamiento formal en las organizaciones de la Administración Pública están reglamentadas por el Derecho Administrativo, mientras que en las organizaciones privadas las normas son internas y exclusivas de cada organización, generadas en su propio ámbito.
- Los clientes de las organizaciones públicas actúan, en diferentes ocasiones, desempeñando el rol de ciudadanos (por ejemplo, ante el Registro Nacional de las Personas), de usuarios de bienes y servicios (por ejemplo, ante el Correo Argentino), de beneficiarios de bienes y servicios (por ejemplo, respecto de un programa de desarrollo social), o de contribuyentes (por ejemplo, frente a la Dirección General Impositiva). Los clientes de las organizaciones privadas son los consumidores de los bienes y servicios que éstas producen.

### ***La estructura de las organizaciones de la administración pública***

La estructura de las organizaciones de la administración pública -en un momento dado- está determinada por una conjunción de factores, entre los que se destacan:

a) Los paradigmas vigentes en las relaciones Estado-Sociedad.

Es claro que tanto el paradigma del Estado *benefactor y terapeuta* que marcó la trayectoria de las administraciones públicas desde la crisis de 1930, como el proceso privatizador y desregulador de las últimas décadas, estuvieron incididos por las tendencias y las corrientes de ideas en la búsqueda del rol del Estado en la Sociedad, de acuerdo a cambios globales en el espectro político, económico y social.

b) Un *diseño* relativamente adecuado al proyecto político de gobierno.

Este factor tiende a introducir en la configuración del aparato estatal un diseño relativamente racional y coherente de diferenciación estructural y especialización funcional, de acuerdo con el paradigma adoptado y con el proyecto de gobierno.

c) Una conformación emergente de factores intraburocráticos.

Dentro de las líneas resultantes de los factores anteriores, este factor aportaría a la trayectoria orgánica del aparato administrativo un componente relativamente errático, resultante de presiones, conflictos, alianzas y recompensas intraburocráticas. Esto se manifiesta, por ejemplo, a través del *arrastre* o la generación de organismos cuyas competencias, intereses, motivaciones, desempeños y resultados pueden ser poco congruentes con el paradigma adoptado, con el proyecto político del gobierno o con la lógica del diseño estructural.

## **II.- EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS**

### ***Las organizaciones y su entorno***

Las organizaciones de la administración pública, como cualquier sistema social, están inmersas en un entorno de múltiples dimensiones: ideológica, normativa tecnológica, social, económica, política, cultural, y otras.

Dicho entorno incide sobre las características y el comportamiento de dichas organizaciones, y éstas a su vez- inciden, en cierto grado, sobre su entorno.

A los fines analíticos, consideraremos que el entorno de cada organización, por más amplio que sea, no es ilimitado.

Siempre que hagamos referencia al entorno de una organización, daremos por entendido que se trata del entorno específico, es decir, del conjunto de elementos del entorno general que están efectivamente vinculados con la organización.

#### **· El marco normativo**

Las organizaciones públicas son creadas, determinadas y reguladas por un conjunto de normas Constitución, leyes, decretos, resoluciones y reglamentos- que constituyen su entorno (o plexo) normativo.



A su vez, las organizaciones públicas inciden sobre el entorno normativo de la Sociedad, a través de las leyes, decretos, resoluciones y reglamentos que propugnan, administran y aplican.

· **El marco político**

El régimen político de gobierno y la dinámica del poder dentro del mismo, inciden sobre las características y el comportamiento de las organizaciones públicas.

A su vez, las organizaciones públicas inciden sobre el marco político de la Sociedad en la medida que son utilizadas como instrumentos políticos.

· **El marco institucional**

El marco institucional, como conjunto de normas y convenciones que se aplican en un sistema social y que definen el espacio de lo legítimo, incide sobre las características y el comportamiento de las organizaciones públicas..

A su vez, el comportamiento cotidiano de las organizaciones públicas induce en la Sociedad una cierta percepción y ponderación de las normas que constituyen su marco institucional.

Por ejemplo, la educación es, por excelencia, una institución, es decir, un conjunto de ideas, actitudes y normas de comportamiento propuestas y a menudo impuestas a los individuos en una sociedad determinada. A través de las políticas que promueve y de la calidad de la gestión educativa, la administración pública puede fortalecer o debilitar los valores en los que se sustenta dicha institución.

· **El marco económico**

La estructura y la dinámica del sistema económico inciden sobre los roles, la estructura y las características de las organizaciones públicas. Por ejemplo, en la Argentina, los períodos de bonanza económica se han reflejado habitualmente en un crecimiento de las estructuras de la administración pública, mientras que los períodos recesivos se han reflejado habitualmente en políticas de ajuste y reducción.

· **El marco social**

La estructura y la dinámica del sistema social inciden sobre los roles, la estructura y el funcionamiento de las organizaciones públicas.

Por su parte, las organizaciones públicas, inciden sobre la dinámica social a través de las políticas que generan, que pueden provocar equilibrios o desequilibrios, desarrollo o involución, enriquecimiento o pauperización de determinados sectores de la sociedad.

· **El marco cultural**

La estructura cultural (los valores, las creencias, las ideologías, las actitudes y los mitos) de la Sociedad inciden sobre las características y el comportamiento de las organizaciones públicas.

A su vez, los comportamientos de las organizaciones públicas inciden sobre la evolución de la estructura y el clima cultural de la Sociedad.

· **El marco administrativo**

Las pautas vigentes en la Sociedad respecto del planeamiento, programación, presupuestación, información, monitoreo, control de gestión y evaluación de los asuntos públicos, inciden sobre el comportamiento de las organizaciones públicas.

A su vez, el comportamiento administrativo de las organizaciones públicas incide sobre la cultura administrativa de la Sociedad.

### **III.- LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y SUS SISTEMAS**

#### **3.1.- EL SISTEMA DE CAPTACION DE NECESIDADES POR SATISFACER**

Su propósito central es la provisión de bienes y servicios que contribuyan a:

a. Generar un espacio que promueva, preserve, resguarde, oriente y estimule las iniciativas de la Sociedad compatibles con el interés general.

b. Paliar o compensar los eventuales desequilibrios emergentes de la conjunción de dichas iniciativas.

Para cumplir dicho propósito debe disponer -ante todo- de adecuados mecanismos de captación de las demandas, necesidades, intereses y expectativas de los distintos sectores de la Sociedad.

Posteriormente, con base en dichos elementos de juicio, de los valores e intereses de sus distintos componentes, y de las coaliciones dominantes, establecerá su propia agenda de situaciones prioritarias por atender.

#### **3.2.- EL SISTEMA TELEOLOGICO**

Se denomina sistema teleológico al conjunto de elementos que permiten a las organizaciones establecer sus fines y articular las acciones para alcanzarlos.

Toda organización pública surge con base en un proyecto negociado por las distintas partes involucradas en la arena política específica, que generalmente está orientado a satisfacer ciertas demandas, necesidades, intereses y expectativas de determinados sectores de la Sociedad.

A partir de dicho proyecto, la estrategia se ubica en el primer estadio del conocimiento, en la etapa en la cual se *inventan* los futuros deseados para la organización, operando en el extremo de las decisiones no estructuradas.

La decisión estratégica en las organizaciones públicas es la elección, especulativa e interdependiente, entre las opciones que conducen a la inserción de la organización en la estructura de poder de su medio, a los fines de su supervivencia, desarrollo y la realización de otros valores presentes en la coalición de poder.

A través de dicha decisión, se eligen los fines, se comprometen los recursos y se definen los roles.

La estrategia organizacional compete al nivel directivo o político de la organización.

Posteriormente, la decisión gerencial relaciona los medios disponibles con los fines, establece los objetivos y las metas, asigna los recursos, prescribe la gestión y dirige la acción.

### **3.3.- EL SISTEMA POLITICO: LA DINAMICA DEL PODER EN LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS**

#### ***Poder, Política y Acción en las Organizaciones***

La mayoría de las personas entiende de forma intuitiva lo que representa el concepto de "poder". Se lo suele asociar a fuerza, liderazgo, control, influencia. Aun cuando no exista una definición unívoca del concepto no cabe duda de que el concepto de "poder" como capacidad de influir sobre el comportamiento de otros- existe en las organizaciones.

Los hallazgos empíricos indican que en todas las organizaciones - especialmente en las organizaciones públicas- se desarrollan procesos políticos.

Esto significa que los actores, en sus interacciones cotidianas en las organizaciones, se involucran en negociaciones implícitas y explícitas, configurando y reconfigurando grupos y coaliciones con carácter táctico y estratégico.

La supervivencia en una organización adopta a menudo la forma de acción política.

Se entiende por acción política a aquellos actos que, implícitamente, tienen un elemento de táctica y estrategia con el propósito de alcanzar un cierto objetivo, de protegerse de las consecuencias de acciones adversas, o bien ambas cosas a la vez.

Con la conceptualización de las organizaciones como ruedos políticos, nos enfrentamos con la tarea de especificar la unidad de análisis en el estudio de las acciones políticas.

En tanto personas vulnerables, los miembros de la organización, al tomar medidas políticas, suelen actuar en grupo.

En toda organización pueden distinguirse los denominados "grupos de interés", que son núcleos de actores que comparten ciertas motivaciones políticas comunes respecto de la organización.

Las personas, en sus interacciones con otras, actúan estratégicamente para perseguir los fines que se proponen. Luchan por un mayor espacio de acción, por una mayor autonomía y por un margen de libertad más amplio.

En ciertas organizaciones, la complejidad y diversidad de intereses y orientaciones entre diversos grupos puede resultar en una politización de los procesos y, en ocasiones, en una acentuación y confrontación extrema de posiciones, lo que puede llegar a diluir la acción conjunta.

Se denominan coaliciones a las combinaciones de al menos dos grupos de interés, con el propósito de ejercer conjuntamente acciones que favorezcan sus intereses específicos. Se trata de grupos que, pudiendo tener intereses relativamente divergentes, actúan, por razones tácticas o estratégicas, como si formaran un frente.

En definitiva, existen en toda organización actores políticos que reaccionan entre sí y forman grupos y coaliciones que, a su vez, se influyen mutuamente, todo ello dentro del marco de un proceso político.

### **3.4.- LOS PRODUCTOS DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS**

Se denomina producto a la expresión, en términos tangibles o medibles, de los bienes y servicios resultantes de la actividad operativa de una organización.

El producto es fácilmente medible cuando la actividad operativa genera bienes y servicios tangibles.

Por ejemplo, no resulta difícil definir el producto de una usina generadora de energía eléctrica o de una empresa de telecomunicaciones. Es algo más difícil definir el producto de un hospital o de una escuela. Es por ello que dichas instituciones adoptan los “egresos” (de pacientes y de alumnos, respectivamente) como indicador de producto.

Pero la cuestión adquiere una creciente dificultad cuando se trata de definir, medir y evaluar el producto de actividades puramente administrativas, que son las predominantes en una administración pública que tiende a delegar la prestación directa de bienes y servicios tangibles.

¿Como medir, por ejemplo, el producto de un organismo de regulación y control?. ¿Por el número de regulaciones generadas?, ¿por el número de inspecciones realizadas?, ¿por el número de infracciones detectadas?.

### **3.5.- EL SISTEMA TECNOLÓGICO Y LOS PROCESOS**

Se denominan tecnologías centrales de una organización al conjunto de conocimientos e instrumentos en función de los cuales ciertos recursos organizacionales se transforman en el producto central de la organización.

Por ejemplo, en un hospital, la tecnología central es la médica, que a su vez se compone de tecnologías de prevención, atención y recuperación de la salud; en una institución pública dedicada a la investigación y la capacitación, las tecnologías centrales serán las metodologías de investigación, las pedagógicas y las didácticas.

Para que dichas tecnologías centrales puedan operar de manera efectiva, es necesario que dispongan de un marco de objetivos, metas, programas, presupuestos, coordinación, supervisión, control y evaluación, a través del procesamiento de información.

Se denominan tecnologías administrativas o de gestión al conjunto de conocimientos e instrumentos en función de los cuales los elementos informativos relativos a los fines de la organización, los recursos y las demandas, necesidades y expectativas de las clientelas, se combinan en productos informativos

-objetivos, metas, planes, programas, presupuestos, coordinación, control y evaluación que orientan la operación de la organización, que son los referidos.

El funcionamiento de toda organización se sustenta en la interacción de las tecnologías centrales con las administrativas. Cuando existen desequilibrios entre ambas, existirá un desequilibrio en toda la organización.

La prioridad de las tecnologías centrales en detrimento de las administrativas implica un uso ineficiente de los recursos técnicos, por carencia de sustento administrativo. Puede llegarse así a carencias de stock, a una inadecuada programación de los servicios, o a su virtual desfinanciamiento.

El sobredimensionamiento de los recursos administrativos en detrimento de las tecnologías centrales implica una burocratización del sistema.

Por ejemplo, cuando en la década de 1950 el Estado se hizo cargo de la prestación directa de diversos servicios públicos, la cuestión central era cómo mantener las “máquinas” en funcionamiento, restando atención a cómo gestionar el funcionamiento de las máquinas. Con posterioridad se sobredimensionó el soporte administrativo, a través de grandes estructuras burocráticas, con un virtual abandono de las tecnologías centrales.

### **Procesos**

Se denomina proceso a la serie de pasos requeridos para transformar insumos y recursos en productos (bienes y servicios), a través de determinadas tecnologías y de ciertas prescripciones.

Los procesos de las organizaciones públicas están determinados por los bienes y servicios que tienen a su cargo. Por ejemplo, en un organismo recaudador, puede suponerse que los procesos centrales serán los de recaudación y los de verificación de los pagos y de las bases imponibles.

Los procesos de las organizaciones públicas suelen ser lentos y pesados. En general, mantienen toda una carga de desconfianza en el sentido común y en la razonabilidad de los funcionarios. Pero no por ello son eficaces para prevenir ni para evitar las malas prácticas, sino que tienden a fomentar la dilución de la responsabilidad.

Las nuevas corrientes en el ámbito de la administración pública retoman el foco sobre los procesos para la operación de mejoras sustanciales en el desempeño de las organizaciones.

Por una parte, en la sección 1.5. se ha visto cómo la “reinvención del gobierno” considera que el gran problema de los gobiernos reside en los procesos.

Por otra parte, la denominada “reingeniería”, dirigida a la generación de mejoras sustanciales en el desempeño de las organizaciones, propende a:

- a) la búsqueda de mejoras radicales en los procesos administrativos mediante la explotación de la tecnología de la información,
- b) la ruptura con las formas y los procesos anticuados de la burocracia pública, para comenzar nuevamente desde cero,
- c) la revisión de los principales procesos administrativos desde una perspectiva multifuncional,
- d) el cuestionamiento tanto acerca de la necesidad de los procesos como acerca de lo que se busca con los mismos,

- e) la búsqueda sistemática de cambios que hagan más eficaces y eficientes a los procesos que agregan valor al servicio,
- f) el reemplazo de procesos secuenciales por procesos paralelos, para concentrar la prestación del servicio en un solo punto, reducir el número de transferencias y eliminar los “cuellos de botella” y los “tiempos muertos”,
- g) la realineación de los procesos para ofrecer a los clientes un único contacto, a través del cual recibirán el servicio requerido.

La reingeniería requiere que la organización desarrolle un enfoque orientado hacia el cliente, a los resultados y basado en los equipos de trabajo; rompiendo con los esquemas tradicionales y repensando los procesos en función del resultado final para el cliente.

### **3.6.- EL SISTEMA DE GESTION**

El sistema de gestión está integrado por el conjunto de procesos que, a partir de las estrategias, van plasmando la trayectoria de la organización hacia la consecución de sus fines.

El planeamiento general de las organizaciones es el proceso más directamente vinculado a la estrategia, y tiene como objetivo guiar a la organización hacia su futuro deseable.

Incluye la identificación de la misión, el establecimiento de objetivos, de la imagen por proyectar,

las relaciones con el medio, la viabilidad de sus propuestas, la evolución de los recursos, las fortalezas y las debilidades de la organización, las oportunidades y las amenazas provenientes del entorno, y la cooperación interorganizacional. El resultado de este proceso es el plan general de la organización.

La programación se inserta en las direcciones establecidas por el plan general de organización, desarrollando en detalle sus lineamientos. El resultado de este proceso es un conjunto de programas descritos y priorizados. Consiste en la formulación de:

- a) el diagnóstico de la situación, los antecedentes, los objetivos, las prioridades y las metas a lograr;
- b) las actividades necesarias y resultados emergentes;
- c) la secuencia cronológica y relaciones entre actividades;
- d) los recursos disponibles y la valoración del costo de cada actividad;
- e) la estimación de fechas de comienzo y finalización de cada actividad;
- f) la estructura organizativa, normas, procedimientos y responsables de cada actividad, de la coordinación, del control y de la evaluación.

La presupuestación tiene por objetivo determinar y gestionar los recursos para atender los programas establecidos. El producto de este proceso es el presupuesto, que permite traducir los requerimientos de los programas en importes monetarios, con los siguientes beneficios:

- a) se adquiere clara conciencia de los costos y su vinculación con los resultados por alcanzar;

- b) puede considerarse el carácter y finalidad de cada partida de gasto y mantener los gastos dentro de las respectivas asignaciones;
- c) pueden revisarse periódicamente los desvíos y la relación entre recursos insumidos y los resultados alcanzados por los distintos programas, permitiendo oportunas correcciones.

Con dichos elementos, tiene lugar posteriormente la ejecución de las actividades, el control y el aprendizaje organizacional.

### **3.7.- EL MODELO DE DIRECCION**

La organización, como instrumento de integración racional de la actividad humana, requiere de la función de *dirección* para operar dicha integración.

La función de dirección incluye:

- a) Gestión del recurso humano: reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo y promoción.
- b) Supervisión: la instrucción, orientación y disciplina para que cada integrante de la organización cumpla las funciones y responsabilidades que se le han asignado.
- c) Delegación: asignación de responsabilidad y autoridad a cada integrante, de acuerdo con las funciones que debe desempeñar en la organización.
- d) Motivación: estímulo a cada integrante, para que, a través de la identificación con los objetivos organizacionales y funcionales, desarrolle su potencial en el cumplimiento de las responsabilidades.
- e) Coordinación: integración de la actividad de los distintos componentes de la organización para obtener un satisfactorio desempeño general.

### **3.8.- LOS RECURSOS**

Se denomina recursos al conjunto de factores de producción que contribuyen a la transformación de insumos en productos.

En general se clasifica a los recursos en: humanos, materiales, financieros, tecnológicos, normativos e informativos.

Los recursos humanos incluyen a la totalidad de las personas que, integrando la organización, intervienen -directa o indirectamente- en el proceso de producción de bienes y servicios.

Los recursos materiales incluyen al conjunto de bienes tangibles utilizados en el proceso de producción, ya sean inmuebles o muebles; por ejemplo edificios, instalaciones, equipos, útiles.

Los recursos financieros incluyen a la totalidad de valores fiduciarios, expresados en términos monetarios, que se destinan al proceso de producción, para la obtención de otros recursos o de insumos.

Los recursos tecnológicos incluyen al conjunto de conocimientos, plasmados en metodologías, fórmulas, instrucciones e instrumentos para el proceso de producción.

Los recursos normativos incluyen al conjunto de normas, procedimientos, parámetros y estándares que rigen el proceso de producción, así como la gestión de los recursos y de la organización.

Los recursos informativos incluyen al conjunto de datos que se obtienen y procesan con relación a la organización, a las demandas, necesidades y expectativas de los destinatarios de los productos o servicios, al proceso de producción, a los productos y a la gestión de los recursos.

### **3.9.- LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA AUTORIDAD: LA ORGANIZACION FORMAL**

#### ***Departamentalización y coordinación***

Toda organización implica un conjunto de funciones y actividades coordinadas consciente y racionalmente, creando expectativas fijas de comportamiento entre sus componentes.

La estructura de una organización es el resultado de una definición de órganos, competencias y relaciones, de acuerdo con determinados criterios de división horizontal y vertical del trabajo, para que la organización actúe como una totalidad.

La formación de unidades es el resultado de un proceso de clasificación de las actividades requeridas para la consecución de los objetivos de la organización. Este proceso se denomina departamentalización, y se realiza en sentido horizontal, mediante criterios de división del trabajo por productos, por procesos, por tipo de clientes o por áreas geográficas, así como por combinaciones de dichos criterios.

En ascendente, mediante la asignación de instancias de dirección, supervisión y control a sucesivos agrupamientos de actividades homogéneas, y en sentido descendente, a través de sucesivas desagregaciones y asignaciones de actividades.

La representación gráfica de la estructura organizacional se denomina organigrama, y se complementa generalmente con la expresión de objetivos y tareas para cada componente y las correspondientes interrelaciones, así como la dotación de personas asignada a cada unidad.

#### ***Estructuras formales e informales***

La organización formal es aquella que ha sido planificada y diseñada oficialmente.

Una vez prescrita y reglamentada, es la expresión oficial de la configuración organizativa.

A partir de la estructura diseñada, los individuos y los grupos desarrollan una organización informal, es decir, un conjunto de roles y relaciones no previstos por la organización formal.

Históricamente, es la organización formal la que fue destacada por Taylor y la "organización científica del trabajo". Luego Elton Mayo detectó la existencia y la relevancia de la organización informal.



Posteriormente se percibió que la "organización real" sólo puede ser captada considerando la organización formal en relación con la organización informal, y viceversa.

La organización formal está diseñada con el propósito de alcanzar el objetivo oficial de la organización -la producción y la provisión de bienes y servicios- utilizando de modo racional los medios disponibles.

En esta perspectiva, controla los comportamientos de los individuos y de los grupos para hacerlos previsibles.

La organización formal se caracteriza por determinados parámetros que actúan como referentes para análisis concretos: el objetivo de la organización, la especialización de las tareas, la coordinación de las funciones, el orden, la autoridad, la uniformidad de comportamientos, la remuneración, la tecnología, las insignias y los símbolos.

La organización formal debe articular dos tipos de responsabilidad y de lógica:

a) el de la línea, de la jerarquía decisoria y de la responsabilidad, a través de la ejecución de las órdenes por medio de delegaciones sucesivas.

b) el del "staff", de los servicios llamados "funcionales" que se refieren a la pericia técnica, a la consulta y al tratamiento de la información, a los que la línea recurre para tomar sus decisiones.

La organización formal puede detectarse en los organigramas, en las normas, en los reglamentos internos y en los manuales de organización

### **3.10.- LOS GRUPOS Y SU DINAMICA: LA ORGANIZACION INFORMAL**

La división del trabajo fracciona al sistema organizativo en un conjunto de subsistemas.

Para lograr sus objetivos, una organización se divide, por ejemplo, en sectores que cubren las funciones de: producción, distribución, administración, investigación, etc.

Esos sectores, considerados como entidades psicosociales, son grupos compuestos por individuos que, a lo largo del tiempo, se van conociendo, reaccionan entre sí y están en estado de interdependencia no sólo funcional -por el trabajo- sino también personal.

Paralelamente, a partir de esos grupos "diseñados" por la organización -grupos formales- se generan, según afinidades y convergencias personales, los grupos informales.

El grupo es un generador de normas, es decir, de reglas que orientan las actitudes, los comportamientos y las opiniones de sus integrantes.

En el grupo, el individuo es objeto de presiones hacia un alineamiento: sus compañeros le impelen a adoptar opiniones y comportamientos acordes con las normas del grupo.

Pero tal alineamiento no tiene siempre un carácter tan coactivo. El individuo al grupo: el individuo puede valorar su pertenencia al grupo y conformarse a sus normas con el fin de lograr un objetivo personal.

La presión hacia el alineamiento puede surgir también de la relación afectiva que el individuo busca en el grupo. Ello conduce a un segundo fenómeno, el de la solidaridad.

En el grupo, el individuo halla un apoyo para afrontar un universo organizativo a menudo hostil, cargado de tensiones, de ansiedades y de presiones de diverso tipo.

La literatura psicosociológica y sociológica presenta distintas interpretaciones no excluyentes de la solidaridad grupal:

- La primera es de orden *operativo y estratégico*: a través de la solidaridad, los miembros del grupo se defienden contra las presiones provenientes de la organización y de los demás grupos.

- La segunda es de orden *psicológico*: la afiliación al grupo y el reconocimiento por parte de éste, conforta psicológicamente a cada uno de los individuos que lo integran.

- La tercera es de orden *cultural*: la solidaridad entre los miembros de un grupo, surge de vivir

juntos y simultáneamente el mismo proceso de acceso a la identidad.

La pertenencia al grupo es un factor esencial de la relación que el individuo mantiene con la organización.

En resumen, el grupo puede considerarse como un soporte cultural, cognitivo, afectivo y estratégico del individuo dentro de la organización.

### ***La organización informal***

Por el hecho de existir en toda organización un sistema formal, éste produce presiones sobre los individuos. Consciente o inconscientemente, los individuos responden a dichas presiones por medio de comportamientos, relaciones y estrategias no previstos por la organización formal.

a) *Los comportamientos no previstos o las adaptaciones secundarias.*

En su obra "Internados", Erving Goffman distingue, entre otros, dos modos de adaptarse a la organización:

- Las adaptaciones primarias, que corresponden a los comportamientos que obedecen a las demandas oficiales de la organización.

- Las adaptaciones secundarias, que consisten para el individuo en buscar fines o utilizar "medios ilícitos", tergiversando así las pretensiones de la organización relativas a lo que él tendría que hacer.

Las segundas representan para el individuo un medio para adaptarse al rol que la organización le asigna.

El referido autor evoca el fenómeno de la "*diversión*", entendiéndolo como las actividades efectuadas *a escondidas* por los individuos en los lugares de trabajo, con los recursos que tienen a su disposición.

Citemos al respecto, como ejemplos burocráticos para ilustrar esta idea: los juegos y los dibujos en la computadora, las charlas y mateadas entre compañeros de trabajo, las charlas telefónicas personales, y otras.

Estos modos de actuar pueden tomarse como comportamientos informales -no previstos- que responden a las condiciones de trabajo impuestas por el sistema formal, con ciertas presiones para el cumplimiento de normas y de reglamentos.

#### b) *Las relaciones informales*

Las relaciones informales pueden surgir a través del intercambio basado en una necesidad práctica y una convivencia, o bien de afinidades personales.

Cabe considerar que incluso las relaciones informales más afectivas están condicionadas por datos del sistema formal en virtud de la naturaleza de las tareas por cumplir.

Finalmente, las relaciones informales, más allá de su aspecto afectivo, se inscriben en determinadas estrategias en las que está en juego el poder dentro de la organización.

#### c) *Las estrategias informales*

Un pequeño ejemplo puede darnos una idea de las estrategias informales: el norteamericano Richard Mc Cleery analizó desde el interior, en su condición de detenido, una prisión de los Estados Unidos.

Explicó en un célebre estudio cómo los presos habían elaborado un sistema social informal jerarquizado, con unos cabecillas que controlaban las comunicaciones con los guardianes, la circulación de los víveres, el reparto del trabajo y la reglamentación de los conflictos entre detenidos.

Este sistema informal que era a menudo más coactivo (en cuanto a violencias físicas, por ejemplo) que el mismo sistema formal. Formaba parte de una estrategia de protección contra las sanciones oficiales y de mantenimiento de cierta independencia respecto de los guardianes. Dicha estrategia resultaba conveniente para la administración penitenciaria, dado que los guardianes tenían asegurada cierta tranquilidad, aún cuando afectara la rehabilitación de los presos.

### **3.11.- LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIONES PUBLICAS: LA MOTIVACION, LA SATISFACCION**

#### ***El individuo y la organización***

El individuo, que es la unidad elemental de la división del trabajo, tiene una personalidad que no es neutral: reacciona subjetivamente ante las situaciones de la organización.

De acuerdo al grado de adaptación de las propuestas de la organización a las motivaciones de los individuos, éstos pueden experimentar satisfacciones o frustraciones.

El norteamericano *Chris Argyris* ha aportado, si no una solución, al menos una nueva vía de reflexión en su obra "*El individuo dentro de la organización*".

*Argyris* parte de la hipótesis de que *el individuo aspira al éxito psicológico y a la autoestima. Pero, en toda organización, se halla ante una disyuntiva: satisfacer sus propias aspiraciones o responder a las exigencias de la organización, con*

*una división del trabajo, una pirámide jerárquica y un cortejo de sumisiones y dependencias que inciden sobre la autoestima y el éxito psicológico.*

Argyris intenta mostrar que si se desarrollan las actividades esenciales de la organización centradas en el logro de los objetivos, el mantenimiento del sistema interno y la adaptación al entorno exterior, el individuo tendrá más oportunidades de expresar sus potenciales y, por tanto, de experimentar la autoestima y alcanzar el éxito psicológico.

Desde dicha perspectiva, propone un interesante modelo de diagnóstico que integre a la vez el nivel del individuo y el de la organización.

### **3.12.- LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y LOS PROCESOS DE COMUNICACION**

#### ***Los sistemas de información***

Las organizaciones tratan de sobrevivir y alcanzar sus objetivos en un proceso de equilibrio dinámico, con racionalidad adaptativa, a través de conjuntos de modelos y sistemas de procesamiento de información.

La aptitud de supervivencia y evolución de toda organización está significativamente relacionada con la consistencia y la efectividad de su sistema de información.

La información en toda institución tiene tres funciones principales:

- llevar cuenta de los resultados de la acción,
- detectar oportunamente la necesidad de decidir, y
- suministrar los datos para el proceso decisorio.

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan regularmente con el objetivo de suministrar, a quienes deciden y a quienes operan dentro de una organización, los datos y elementos de juicio que requieren para ejercer sus funciones.

Los elementos de los sistemas de información serán clasificados, de acuerdo con la función que tienen asignada, en las siguientes categorías:

- a) *Fuentes*: tienen la función de captar datos, ya sea del contexto, o de la operación interna de la organización.
- b) *Canales*: son las unidades por las que circula la información originada en una o más fuentes para llegar a uno o más centros usuarios. Las unidades que componen un canal incorporan, en general, cierto valor a la información.
- c) *Centros usuarios*: son aquellas unidades que utilizan determinada información, ya sea para adoptar decisiones (centros de decisión), o para actuar (centros de acción).

En general, la información es susceptible de diversos procesos dentro del sistema: generación, obtención, registro, depuración, transmisión, recopilación, concentración, ordenamiento, validación, agregación, filtrado, codificación, transformación, estructuración, almacenamiento, integración, cálculo, acceso, recuperación, visualización, abstracción, análisis, interpretación, regulación, racionalización, difusión, etc.

El diseño de un sistema de información es un proceso iterativo en constante realimentación, compuesto por las siguientes fases:

- a) Identificación de centros usuarios.
- b) Relevamiento de requerimientos informativos.
- c) Determinación de objetivos, restricciones y criterios de desempeño del sistema.
- d) Determinación de las “salidas” (resultados).
- e) Determinación de las “entradas” (datos) y “archivos”.
- f) Determinación de las fuentes y canales.
- g) Determinación del proceso.

### ***La comunicación en las organizaciones***

La comunicación es la herramienta básica para la interacción humana.

Los procesos de comunicación condicionan la sobrevivencia y la eficacia de las organizaciones, dado que permiten mantener la interdependencia entre los distintos componentes (individuos, grupos, servicios, oficinas, etc.) que la organización necesita para funcionar.

Asimismo, la apertura de la organización al entorno se basa en su mayor o menor capacidad para establecer y mantener con el mismo -a través de la comunicación- intercambios de información; por ejemplo de conocer las necesidades y expectativas del entorno que ella puede satisfacer y a la vez, de informarle sobre sus servicios o productos.

La eficacia de las organizaciones se basa en la cooperación articulada de especialistas interdependientes y, por tanto, en la seguridad, eficacia y exactitud de sus comunicaciones.

En los procesos de comunicación subyace una gran complejidad que aparece, por ejemplo, en el intercambio de mensajes entre dos individuos. En esta situación de comunicación, la más elemental de todas, intervienen múltiples factores:

- a) el lugar donde se desarrolla la comunicación
- b) la distancia física entre los interlocutores;
- c) el soporte utilizado para comunicar, la verba o el escrito, la conversación cara a cara o por teléfono, con o sin la presencia de terceros;
- d) los status sociales de los interlocutores y sus respectivos códigos (hombre, mujer; joven, maduro; dirigente, mando medio, empleado, obrero; policía, médico);
- e) las experiencias anteriores de comunicación de los interlocutores;
- f) la personalidad de los interlocutores (introversión, extroversión, capacidad de adaptación, ansiedad) etc.;
- g) las motivaciones para comunicar;
- h) el conocimiento de los hechos o de la situación que han suscitado la comunicación;

- i) la manera de expresarse, entonación y ritmo del discurso oral o escrito;
- j) los gestos, la mímica, las miradas...

Los procesos de comunicación en las organizaciones se relacionan con los factores generales antes contemplados y con los factores de grupo. Se añaden otros, más específicos, entre los que están el número y la diversidad de los interlocutores reales o potenciales, la complejidad de las redes, el peso de la pirámide jerárquica, las estrategias de los individuos y grupos, etc.

### ***Los mecanismos de la comunicación***

Cada componente humano -individuo o grupo- de una organización es un interlocutor real o potencial.

Tres grandes condicionamientos dificultan las posibilidades de comunicación en las organizaciones.

- 1) La limitación de los soportes de la comunicación (teléfono, fax, correo, etc.) aun cuando los avances técnicos superan día a día sus puntos de saturación.
- 2) Las limitaciones en las posibilidades cognitivas y operativas de los individuos.
- 3) El imperativo de la organización por el cual ciertas informaciones tienen que pasar sólo por determinados canales.

Estos tres condicionamientos imponen a los individuos y a los grupos el intercambio de información por medio de canales estructurados en redes que introducen una regularidad y una racionalidad indispensables para conducir la información presuntamente necesaria para el funcionamiento de la organización.

Dichos canales pueden haber sido previstos y planificados, entonces forman parte de la organización formal y seguramente coincidirán, a grandes rasgos, con el organigrama.

Paralelamente, o a partir de esos canales y de esas redes formales, se establecen canales y redes no previstos, es decir, informales. Surgen de afinidades basadas en similitudes de edad, de formación, de experiencia, de profesión, de pertenencia sindical o política, de compatibilidad personal, etc.

Para mejorar el funcionamiento de las redes de comunicación:

- a) Debe haber una relación, lo más estrecha posible, entre la estructura de la tarea, la estructura jerárquica y la red de comunicación. Los grupos y los individuos, que tienen entre sí una interdependencia funcional basada en un trabajo común, deberían poder comunicarse directamente.
- b) Conviene evitar los eslabones superfluos en las cadenas de comunicación, pues cada eslabón individuo o grupo, representa un filtro y un retardador de la información. La rapidez y la calidad de ejecución, así como la motivación de los individuos, son mayores cuanto más cerca están los centros de decisión de las fuentes de información.

c) Para ser operativas, las redes de comunicación de una organización deben ser explícitas, claras y precisas.

### ***Los contenidos de la comunicación en las organizaciones***

En las organizaciones, los contenidos de la comunicación varían según las ocasiones creadas por las tareas y por las necesidades psicológicas de los individuos.

#### *Contenidos centrados en las tareas*

Los contenidos de la comunicación pueden referirse o bien a los procedimientos, es decir, a las maneras de trabajar, o bien al mismo trabajo.

Se trata de informaciones operativas que contribuyen directamente a que la organización logre sus objetivos.

#### *Contenidos centrados en las necesidades psicológicas*

Para que se establezcan y mantengan, las referidas comunicaciones deben ir, a menudo, acompañadas de contenidos que tienen una función de mantenimiento. Se trata de informaciones de motivación.

Cuando los individuos tienen que trabajar juntos en una organización, es importante que puedan comunicarse sus sentimientos, sus opiniones, sus percepciones y motivaciones respecto del trabajo, respecto de sí mismos y sobre los innumerables hechos que forjan la vida humana.

Estas informaciones, a veces, están alejadas de las preocupaciones de la organización. Pero, en una dosis difícil de valorar, pueden facilitar la comunicación de las informaciones operativas, y sobre todo favorecer el mínimo de cohesión e interdependencia indispensable para la supervivencia de la organización.

Como los contenidos de mantenimiento hallan dificultad para circular a través de los canales oficiales de las organizaciones, tienden a desplazarse hacia las redes informales.

Si bien es cierto que los intercambios centrados en las necesidades psicológicas de los individuos y los grupos interfieren en el ritmo del trabajo, son también, en cierto modo, el lubricante que permite que la organización funcione sin demasiados rechinamientos.

Es difícil determinar un límite entre conversaciones disfuncionales y las que, por la calidad de relación que establecen, favorecen la circulación de la información necesaria para las tareas y el trabajo en general.

### ***La alteración de las informaciones***

Los contenidos de comunicación en las organizaciones son, a menudo, objeto de alteraciones voluntarias o involuntarias.

Dichas alteraciones se producen, al pasar por cada filtro, a través de los siguientes procesos:

1) *La reducción*: al pasar por un filtro, se producen algunas pérdidas; ciertos elementos del mensaje no serán reproducidos.

2) *La acentuación*: si bien ciertos elementos desaparecen, otros, en cambio, adquieren una importancia más considerable.

3) *La asimilación*: los dos primeros procesos no se producen por azar; sino a través de una selección en los contenidos de comunicación. Dicha selección está, de algún modo, guiada por la asimilación que resulta de los hábitos, los intereses y los sentimientos de las personas que actúan como canales o como destinatarios.

Finalmente, estos tres procesos se articulan en el seno de un cuarto proceso.

4) *La consolidación*: los filtros reciben las informaciones o los rumores, y los reestructuran dándoles una "forma adecuada" con el fin de adaptarlos a su margen de comprensión y de retención, por una parte, y a sus intereses y necesidades personales, por la otra. Ello significa que cada filtro proyecta en la información o en el rumor transmitido, su subjetividad y sus propias significaciones.

Esos cuatro procesos de alteración de las informaciones están ciertamente influidos por factores culturales o de personalidad, pero se combinan con factores de organización, como la estructura jerárquica, los roles y el status que dicha estructura determina, la competencia entre los filtros, las estrategias que desarrollan para protegerse del poder o para conquistarlo, etc.

### **3.13.- EL SISTEMA CULTURAL**

#### ***Concepto de cultura organizacional***

Se denomina cultura organizacional a la perspectiva que asume una organización con relación a su medio, los valores que sustenta, y el conjunto de creencias, actitudes, lenguajes, rituales, mitos, símbolos, héroes y tradiciones que se estructuran en función de esa perspectiva (y que incluso la componen) y que determinan formas de conducta de sus miembros.

Por encima de los enunciados, las normas y los procedimientos oficiales, y de las tecnologías centrales y de gestión, es la cultura organizacional la que determina la forma de hacer las cosas, la que imparte propósito, sentido y significación a las acciones cotidianas, la que distingue a una organización respecto de otras. Sea vigorosa o débil; emergente, madura o declinante; cohesiva, fragmentaria o dilusiva; funcional o disfuncional; edificante o destructiva en relación a los propósitos oficiales; la cultura ejerce una poderosa influencia sobre la evolución de las organizaciones, ya que condiciona, moldea y afecta todas sus dimensiones, determinando su desempeño y productividad.

Dada la incidencia de la cultura en la vida de las organizaciones, cualquier intento de descripción, diagnóstico o transformación del estado o de la



dinámica organizacional que no contemple la trascendencia de la dimensión cultural, estará seguramente condenado al fracaso.

### ***Componentes de la cultura organizacional***

Uno de los determinantes primarios de las culturas organizacionales reside en la actividad y el ambiente en que opera cada organización.

Además, cada componente de una organización configura su propia cultura (subcultura) de acuerdo con la función que desarrolla y el ambiente que debe afrontar. A la vez, cada segmento de los recursos humanos de una organización (jóvenes-maduros, Nuevos-antiguos, directivos-gerentes empleados) exhibe pautas culturales diferenciales.

Aunque las culturas organizacionales constituyen totalidades indivisibles, a los fines analíticos pueden distinguirse los siguientes componentes:

#### ***Valores de la organización***

Los valores son las creencias y conceptos básicos compartidos, y como tales, constituyen la médula de la organización.

Como los valores son los que dan significación y carácter a la organización, los que la distinguen de otras organizaciones, constituyen los cimientos de toda cultura organizacional y proporcionan un sentido común para todos sus componentes.

La mayor parte de las frases que expresan los valores medulares de las organizaciones parecen lemas que podrían utilizarse en campañas de publicidad institucional (por ejemplo: "nuestra misión es servir"). Lo que las convierte en algo más que "slogans" es el grado en que estas frases evocan un significado concreto y representan una idea fuerza para los miembros de la organización.

En las organizaciones que logran este fenómeno de evocación de sus valores medulares, éstos representan generalmente sólo las partes visibles de un amplio conjunto de creencias compartidas ligadas a la concepción de la misión (responsabilidad con la clientela, compromiso por el servicio, productividad, y otros).

El moldear, realzar y transmitir los valores es la parte más importante de la función de los directivos.

Una vez que la organización moldea sus valores básicos, los actos de los directivos y gerentes deben ser congruentes con ellos (manifestando una fiel adhesión, permanente y ostensible) para que se perciban como vividos y no como meras proclamas retóricas.

#### ***Héroes organizacionales***

Los "héroes organizacionales" son los individuos que personifican y sintetizan los valores de la cultura organizacional, y como tales, proporcionan modelos tangibles de los roles que se espera que desempeñen las personas.

La figura de los “héroes” permite que el ideal organizacional se perciba como alcanzable y humano, ya que ellos (susceptibles de emulación) lo compendian y corporizan, suministran modelos de roles por desempeñar, motivan a todos los miembros, aparecen como símbolos de la organización ante el entorno, y sintetizan lo que diferencia a la organización de toda otra.

### ***Ritos y rituales organizacionales***

Los ritos y los rituales organizacionales son rutinas programadas y sistemáticas de la vida cotidiana de la organización, (estilos, convenciones, prescripciones) y constituyen pautas sobre el comportamiento esperado de las personas.

En cada ritual (formas y estilos de los memos, notas, reuniones, comunicación verbal, ceremonias, celebraciones, premios y castigos) se manifiestan símbolos de la cultura (*“la forma en que hacemos las cosas en esta organización”*).

### ***Lenguaje organizacional***

El lenguaje organizacional es un sistema de símbolos verbales que, a través de su variedad y complejidad, puede tipificar y estabilizar experiencias propias de la organización y de sus distintos componentes, e integrarlas en totalidades significativas para sus miembros.

### ***Los mitos y las leyendas***

Los mitos y las leyendas organizacionales están constituidos por narrativas y formas de evocación de hechos para la explicación de fenómenos, encubrimiento de situaciones desagradables o la conciliación de valores organizacionales.

### ***El clima organizacional y la cultura***

El “clima organizacional” se relaciona con un conjunto de manifestaciones del “estado de ánimo” vigente en una organización.

Frecuentemente se piensa en el “clima” como un componente de la cultura. Sin embargo, mientras la cultura de una organización es inmutable en el corto plazo, el “clima” vigente en la misma puede cambiar de un día a otro; por ejemplo, como efecto de un cambio en el elenco directivo o gerencial, o bien de determinados estímulos del contexto.

Como consecuencia, el componente real de la cultura reside más bien en el repertorio de posibles “climas” que pueden predominar en una organización frente a determinados estímulos, así como las propensiones a la generación de determinados climas y sus manifestaciones; por ejemplo, eufóricas o depresivas, tensas o distendidas.

### ***La red cultural en las organizaciones***

La red cultural provee los canales básicos de la comunicación informal dentro de las organizaciones.

De acuerdo con la jerga específica, la red cultural está constituida -entre otros personajes- por los “narradores”, los “sacerdotes”, los “murmuradores” y los

“espías”, que forman una oculta jerarquía de poder dentro de cada organización, frecuentemente más relevante que la formal.

La participación en la red cultural es la única vía para conocer y comprender qué es lo que realmente está pasando en las organizaciones y para lograr que se hagan las cosas.

La red cultural une a todos los componentes de la organización independientemente de los cargos y de las funciones. Es más sustancial que los memorandos, notas, informes y reuniones, ya que no sólo transmite información, sino también interpretaciones sobre la información.

En función de la calidad de la cultura vigente, la red cultural puede difundir, enriquecer, reforzar o degradar los valores “oficiales” de la organización.

### **3.14.- EL SISTEMA DE DECISION**

#### ***La adopción de decisiones***

Se conceptúa a la adopción de decisiones como el proceso de selección entre opciones para dirigir a la organización hacia el cumplimiento de sus objetivos.

La búsqueda del equilibrio dinámico de toda organización implica una continua secuencia de decisiones para establecer los objetivos, para seleccionar los medios para alcanzarlos y para modificar, si resulta necesario, los objetivos o las reglas de decisión.

La decisión es un proceso de selección entre opciones, lo que implica: diagnosticar la situación, determinar las opciones y tratar de prever los resultados para seleccionar la opción más conveniente.

El proceso de decisión se compone de tres fases: 1) inteligencia, 2) análisis y 3) selección.

1) La *inteligencia* es la búsqueda y detección de problemas para establecer la necesidad de una decisión. Ante cada resultado manifiesto se responde a la pregunta: ¿hay que decidir?.

Presenta dos posibilidades:

a) detección de la necesidad de aplicar un programa existente (decisiones programadas);

b) necesidad de generar un programa de decisión por no contarse con uno satisfactorio (decisiones no programadas).

2) En caso de que se requiera generar un programa, el *análisis* consiste en la búsqueda de soluciones a problemas, para formular las reglas de decisión por aplicar. Es una actividad de innovación; el medio para un comportamiento adaptativo. A largo plazo, las organizaciones evolucionan y aprenden en la medida que adaptan sus objetivos, sus programas de decisión y sus métodos de análisis a los dinámicos estados del contexto. El proceso de análisis presenta dos etapas:

a) elaboración de un modelo de la situación (apreciación de la situación);

b) formulación de un modelo de decisión (programa).

3) Dado un programa de decisión, la *selección* es una función de computo que consiste en introducir en el programa los datos disponibles sobre la situación específica, para determinar la decisión y emitir la correspondiente instrucción. El tipo, ámbito y alcance de las decisiones por adoptar por los distintos componentes de la organización están determinados por la estructura, en la que se define la división horizontal y vertical del trabajo. De acuerdo con la división vertical del trabajo, pueden distinguirse tres niveles de decisión: de política, a cargo del nivel directivo; de planeamiento, a cargo del nivel gerencial; y de ejecución, a cargo del nivel operativo.

### **3.15.- EL SISTEMA NORMATIVO Y LOS PROCEDIMIENTOS**

El sistema normativo o marco normativo es el conjunto de normas que regulan la naturaleza, la estructura y el funcionamiento de una organización. En la actualidad, el marco normativo de la administración pública está conformado por dos grandes ejes: a) en lo relativo a los recursos humanos, el régimen jurídico básico de la función pública, junto con sus normas complementarias y los distintos regímenes escalafonarios. y b) en lo relativo a la administración financiera y el control.

### **3.16.- LOS SISTEMAS DE CONTROL**

El proceso de control consiste en verificar si las actividades se desarrollan de acuerdo con lo programado y si los programas responden a las condiciones reales, para intervenir en caso de que se verifiquen desvíos de los resultados con relación a los objetivos, de las acciones respecto a los programas, y de las previsiones con relación a la realidad.

El proceso de control requiere los siguientes elementos esenciales:

- a) un parámetro de referencia predeterminado (objetivos, metas, límites de gastos, etc.);
- b) una medición de los resultados;
- c) una comparación entre los resultados y los parámetros preestablecidos;
- d) una acción dirigida a corregir los eventuales desvíos.

Estos elementos están siempre presentes en el control, cuya esencia reside, más que en la comparación de los resultados con los parámetros de control, en la valoración de los desvíos y en la determinación de la acción correctiva.

Los requisitos para la eficacia de los sistemas de control son: oportunidad, eficiencia, relevancia, precisión, significación, sencillez, aceptabilidad.

### **3.17.- EL SISTEMA DE EVALUACION**

La evaluación es el proceso por el cual se detectan, identifican y miden resultados (estimados o reales) y se los confronta -de acuerdo con ciertos objetivos y criterios- con parámetros previamente establecidos; resultando en la emisión de juicios de valor para realimentar la adopción de decisiones en pos de una mejor consecución de los objetivos de la organización.

La evaluación, como proceso dirigido a realimentar la adopción de decisiones, constituye, o debería constituir una actividad permanente durante la elaboración, ejecución y revisión de programas y proyectos de una organización.

La evaluación de una organización puede concentrarse sobre la estructura, los procesos, los productos, los resultados o los impactos.

Lo que distingue a la evaluación del control es: a) el alcance, y b) la emisión de juicios de valor.

El problema central de la evaluación reside en la delimitación del objetivo, del alcance, de las perspectivas y de la operacionalización de criterios para determinar y valorar los resultados de los proyectos.

El análisis evaluativo puede considerar aspectos cuantitativos y cualitativos, internos y externos, directos e indirectos, explícitos e implícitos, objetivos, subjetivos e intersubjetivos, mensurables y no mensurables, tangibles e intangibles.

Como el objetivo del análisis evaluativo es la adopción de decisiones hacia una creciente consecución de objetivos, su eficacia y eficiencia sólo pueden evaluarse en función de las decisiones a que da lugar.

Una importante contribución del análisis evaluativo reside en inducir una actitud de búsqueda y análisis permanente para lograr la mayor racionalidad posible en las decisiones.

Las principales dimensiones del análisis evaluativo de los resultados de un programa o proyecto son la eficacia, la eficiencia y la calidad.

### **3.18.- EL SISTEMA DE RELACIONES INTERORGANIZACIONALES**

Las organizaciones dependen crecientemente de otras organizaciones para preservar su propia existencia, para acceder a información, a recursos y a nuevas tecnologías, para canalizar sus productos hacia las clientelas, y para múltiples aspectos de su operación cotidiana.

La viabilidad de toda organización pública está supeditada a la calidad de las relaciones que establezca con sus organizaciones clientes, financiadoras, proveedoras, consultoras, complementarias y eventuales competidoras.

Frente a entornos de creciente complejidad, las organizaciones tienden cada vez en mayor medida a constituir redes de intercambio, colaboración y complementación.

En las relaciones interorganizacionales siempre está presente, implícita o explícitamente, el concepto de negociación; es decir, la compatibilización de intereses de las partes, ubicándose en un continuo que tiene como extremos la total compatibilidad (situación puramente competitiva) y la total incompatibilidad (situación puramente competitiva).

En la relación con cada una de las organizaciones con las que debe o desea vincularse, la organización focal debería:

- Identificar el estado actual de la relación y los motivos de tal estado.
- Definir qué tipo de relación desearía tener.

- Desarrollar un plan de acción para cerrar la brecha entre la relación existente y la relación deseada.
- Generar y definir distintas opciones de ganancia mutua.
- Identificar en qué medida algunas de esas opciones satisfacen los intereses de ambas partes.
- Buscar intercambios que produzcan altas ganancias con bajo costo.
- Definir el contenido y la calidad del compromiso deseado
- Desarrollar negociaciones
- Ejecutar las acciones concertadas
- Controlar y evaluar los resultados
- Reiniciar el ciclo.

Puede preverse que los futuros directivos y gerentes de las organizaciones públicas deberán reunir crecientes capacidades para la gestión de redes interorganizacionales, ya que de éstas dependerá la eficacia, la eficiencia y la calidad del análisis, la comprensión y el tratamiento de los problemas.

#### **IV.- LA CRISIS EN LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS Y LOS VALORES EMERGENTES**

##### **4.1.- LA CRISIS Y LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS**

En su acepción tradicional, el concepto de “crisis” denota la ruptura de un “equilibrio” a lo largo de una tendencia, y un posterior reacomodamiento. La crisis devela, exterioriza y hace aparecer los dinamismos, las tensiones y las contradicciones que hasta ese momento permanecían ocultas, subterráneas o enmascaradas tras una aparente normalidad.

En lo relativo a la estructura administrativa del Estado, las contradicciones que pueden quedar develadas por una crisis podrían ser, por ejemplo, la permanencia de objetivos anacrónicos, obsoletos o duplicados, de organizaciones esclerosadas, de organismos sobredimensionados o superfluos, o bien de poderes burocráticos carentes de un proyecto coherente con los objetivos del gobierno.

En el marco de situaciones de crisis, los programas de reforma, reorganización, racionalización o depuración administrativa del Estado constituyen intentos de:

- a) readaptar el aparato administrativo al paradigma adoptado, b) consolidar las bases de sustentación del proyecto de gobierno, y c) aumentar el grado de congruencia entre el proyecto de gobierno y el aparato burocrático.

Aun cuando varíen los términos en que se formulan las reformas, éstas resultan siempre en una redefinición de competencias y en un rediseño de la estructura organizativa de la Administración, que incluye la transferencia, fusión o supresión de entes, organismos, objetivos, competencias o funciones, dando lugar a determinados productos y a ciertos desechos.

Los productos se asocian fundamentalmente a la nueva estructura emergente, con las consecuente modificación de situaciones de *poder burocrático*. Los desechos residen en un conjunto de remanentes organizacionales reconocidos como “residuos”.

Como todo es fugaz, tras cada ciclo de reforma se generarán inmediatamente - por acción, por omisión o por obsolescencia- nuevos remanentes virtuales que se *arrastrarán* como lastres en la estructura burocrática, hasta que en una nueva depuración se les reconozca el carácter de “residuos”.

A los fines del presente manual, puede afirmarse que la función de reequilibración provisoria de la crisis constituye una válvula de seguridad del aparato administrativo del Estado, una purga periódica por evacuación de excedentes y residuos que interfieren en su funcionamiento.

Cualquiera sea el tipo de solución que se adopte frente a una crisis corporizada en la estructura administrativa del Estado -progresiva o regresiva, *statu-quiستا* o superadora, o bien, retórica, cosmética, mágica, ritual o mitológica; siempre implicará la generación de ciertos residuos organizacionales que deberán ser disueltos o neutralizados para minimizar sus interferencias y su “impacto ambiental”

en el funcionamiento del nuevo sistema, o bien, reciclados en función del proyecto emergente de gobierno.

#### **4.2.- UN ESQUEMA SISTEMICO**

El funcionamiento de todo sistema *vivo*, entre ellos las “organizaciones” humanas, se sustenta en la interacción de sus elementos para la consecución de objetivos comunes, a través de un juego de atracciones y afinidades que contrabalancea, neutraliza o virtualiza las fuerzas de exclusión, de disociación y de repulsión.

A la vez que necesita y actualiza un principio de complementariedad, la interrelación sistémica necesita y virtualiza a la vez el principio de antagonismo funcional, al que se le sobreimprimen los antagonismos -latentes o manifiestos, virtuales o actualizados- emergentes de la interrelación de los componentes.

Antagonismo y complementariedad son componentes de la faz dual de una misma realidad compleja.

Considérese, por ejemplo, la división de poderes en que se sustenta la organización del Estado, de acuerdo al principio de “oposición de intereses” en que se basan los sistemas de control interno de cualquier organización.

Los medios con que cuenta la organización para potenciar las fuerzas de integración son los siguientes:

- a) asimilar los antagonismos de manera funcional para la organización, b) renovar energía integradora, extrayéndola del entorno, c) multiplicar los factores de cohesión, y d) autoreorganizarse para mantener la cohesión.

### **4.3.- UN ANALISIS SISTEMICO DE LA CRISIS**

Desde una perspectiva sistémica, la noción de crisis está constituida por una constelación de conceptos interrelacionados, entre los que se destacan los siguientes <sup>2</sup>:

#### **a.- La perturbación**

A través de su dualidad, la idea de perturbación aparece a la vez como factor desencadenante y como factor emergente de la crisis.

Como factor desencadenante, es el acontecimiento, el incidente o el accidente externo que determina la emergencia de la crisis. En la Argentina, por ejemplo, la recuperación seguida de derrota en Las Malvinas desencadenó la crisis que contribuyó a la desintegración del último régimen “de facto”; los episodios hiperinflacionarios de 1989 motivaron y dispusieron los ánimos para los programas de reforma del Estado y de convertibilidad monetaria; los aprendizajes emergentes del “efecto tequila”, junto a la recesión y el desequilibrio fiscal confluyen como factores determinantes de la delegación de facultades al Poder Ejecutivo Nacional para la reorganización administrativa, dispuesta por la Ley 24.629.

Pero lo importante a los fines de este manual no es tanto la *perturbación externa* que contribuye a desencadenar la crisis, sino la *perturbación interna* - emergente de la crisis- a partir de aspectos y procesos que anteriormente aparecían como no perturbadores.

Las repercusiones internas de las perturbaciones externas disparan frecuentemente la atención sobre

los problemas de “sobrecarga” estructural que parecen inhibir la capacidad de respuesta del Estado.

La perturbación interna surge de la percepción de una Administración que, sometida simultáneamente a diversas exigencias de sentido contrapuesto, aparece como perpleja frente a una problemática que no puede resolver según las reglas y normas de su funcionamiento corriente.

#### **b.- El desorden y la incertidumbre**

La crisis implica siempre una regresión de los determinismos, de las estabilidades y de las restricciones en el seno del sistema, con una progresión de desórdenes, de inestabilidades y de áleas.

El conjunto del sistema afectado por la crisis entra en una fase aleatoria, en la que las formas que adoptará en su futuro inmediato resultan inciertas.

#### **c.- Los bloqueos y los desbloqueos**

---

<sup>2</sup> MORIN, Edgar: “Para una crisiología”/En STARN, Randolph [et. al] “El concepto de crisis”, Buenos Aires, Megápolis, 1979, pp. 275-299.



La irrupción de los desórdenes se asocia simultáneamente al: a) bloqueo de los dispositivos de respuesta, de estrategia y de regulación del sistema, y b) desbloqueo de las restricciones que pesan sobre los componentes del sistema. Como consecuencia de dicha conjunción, se ponen de manifiesto los siguientes mecanismos:

#### 1-Desarrollo de retroacciones positivas

Las perturbaciones ponen en juego fuerzas que agudizan y exacerbaban las fluctuaciones en lugar de corregirlas. El tiempo de crisis es tiempo de aceleración, de amplificación, de propagación epidémica, de morfogénesis (constitución y desarrollo de formas nuevas a partir de desviaciones).

#### 2. Proliferación de concurrencias y antagonismos

Los antagonismos virtuales tienden a hacerse manifiestos, en tanto que las complementariedades manifiestas tienden a virtualizarse. Juegan, al mismo tiempo y de manera diversa, las coaliciones y las colisiones, tanto más dinámicas cuanto más se acelera la crisis.

#### 3. Manifestación y crecimiento de los caracteres antagónicos

Se actualizan, manifiestan y desencadenan los caracteres antagónicos latentes o virtuales. El carácter conflictivo tiende a acrecentarse y a convertirse en dominante.

### **4.4.- LAS SEÑALES Y LAS POSIBILIDADES PROVENIENTES DE LA CRISIS**

La crisis constituye siempre una advertencia. Muestra que lo que se daba por funcional y eficaz, presenta contradicciones, carencias o vacíos.

Puede revelar, por ejemplo, la insuficiencia de medidas que en un momento se dieron por necesarias y suficientes para acotar el gasto público, para resolver un crónico desequilibrio fiscal, para aumentar la propensión a la inversión, etc.

Junto con una agudización de las fuerzas de desorden y desintegración, la crisis puede desbloquear los marcos para el diagnóstico y el cuestionamiento del orden preestablecido, conduciendo a una reestructuración capaz de constituir, sobre bases nuevas, una configuración superadora de los dilemas, las contradicciones y las limitaciones del sistema anterior.

### **4.5.- EL ESPACIO DE SOLUCIONES A LA CRISIS**

Pero la ambigüedad de la crisis se extiende también hacia el mismo proceso de búsqueda de solución, a través de cuatro vertientes antagónicas:

- a) Tratar de reconocer y actuar sobre la raíz o el núcleo de la problemática revelada por la crisis.
- b) Acudir a pseudo-soluciones mágicas o rituales, mediante la búsqueda de “chivos expiatorios” sobre los cuales aislar o circunscribir la culpabilidad.
- c) Acudir a fórmulas de moda de difícil instrumentación en la cultura imperante, por ejemplo: en el caso de la reorganización administrativa, *la reestructuración con base cero*, *la reingeniería* o *la ‘reinención’ organizacional* del Estado.
- d) Acudir a recetas cosméticas o retóricas.

#### **4.6.- LA NATURALEZA DE LA CRISIS**

A los fines analíticos, en las secciones anteriores se aislaron conceptualmente algunos de los componentes de la crisis. Pero es claro que la crisis no es sólo el conjunto de sus componentes, sino también sus interacciones, sus combinaciones, el juego a la vez complementario, concurrente y antagónico de dichos procesos.

La crisis se configura a la vez por los bloqueos y los desbloqueos, por las fuerzas de desintegración y las de integración, por las exacerbaciones y los intentos de regulación, por los antagonismos y las complementariedades, por las coaliciones y las colisiones, por los dilemas y por la búsqueda analítica de soluciones pragmáticas como por la recurrencia de fórmulas retóricas, cosméticas, mágicas, míticas o rituales. Todo ello se confunde, se entrecruza, se confronta y se combina, exhibiendo las diversas facetas de un mismo fenómeno.

#### **4.7.- CRISIS Y TRANSFORMACION**

La crisis en las organizaciones públicas genera a través de las incertidumbres y los azares, de la movilidad de las fuerzas, de las encrucijadas y del desorden- condiciones favorables para el despliegue de estrategias audaces e inventivas. Se pone aquí de manifiesto la faz dual de la crisis de acuerdo con el ya remanido ideograma chinocomo conjunción de riesgo y oportunidad. Riesgo de regresión o desintegración; oportunidad de progresión y reorganización superadora.

Los dilemas que bloquean el funcionamiento de la organización abren, al mismo tiempo, un espacio para la constitución de una meta-organización potencialmente capaz de resolver las limitaciones de la primera, sin perjuicio de que experimente también sus propias limitaciones y contradicciones, que oportunamente emergerán con una nueva crisis.

La evolución de las estructuras administrativas del sector público puede concebirse hoy como un rosario de desorganizaciones/reorganizaciones cuasi críticas, donde toda organización es interina, frágil, provisional y efímera.

## V. LAS ORGANIZACIONES COMO SISTEMAS SOCIALES

### Organizaciones

### Las empresas como sistemas dinámicos

### La tercera ola

### Vocabulario

## ORGANIZACIONES

Las organizaciones son un conjunto de personas y recursos relacionados entre sí y con sus atributos para alcanzar un fin común, que interactúa con el contexto y constituye una totalidad. Pueden clasificarse de la siguiente manera...

- **Formales:** estructuradas con cargos y jerarquías
- **Informales:** de organización libre
- **Primarias:** con dedicación completa y emocional
- **Secundarias:** con relaciones de tipo contractual

Las organizaciones, como sistemas sociales, son responsables de las consecuencias de sus decisiones y acciones por lo cual deben equilibrar la influencia del entorno con sus responsabilidades, satisfaciendo necesidades sociales al fabricar un producto ó brindar un servicio.

### Rueda Operativa

La rueda operativa simplifica la visión de la empresa dado que grafica todas las funciones existentes en ella. Este gráfico no depende del tamaño de la empresa dado que, según éste, las únicas variaciones serán las personas que ejecuten cada función y su forma de desarrollo.

El empresario, ubicado en el centro de la misma, tendrá por objetivo principal el logro de la eficiencia lo cual sólo será posible si él toma todas las decisiones operativas necesarias para que la rueda operativa no se detenga y gire lo más rápido posible.

Esta forma de organizar mecánicamente la empresa permanece en la forma de pensar de las personas que la integran. Cuando las empresas se organizan apuntando sólo al objetivo de hacer que la rueda operativa funcione se generan estructuras de reinos donde cada área se limita a cumplir el objetivo específico

para el cual fue creada. Es por ello que la rueda operativa no asegura la eficiencia sin la instauración de estructura de redes que permita que las interrelaciones se profundicen y desarrollen para que la organización funcione cada vez mejor bajo el criterio de que todas las áreas deben cumplir con todos los objetivos. Las estructuras de redes deben estar preparadas para adaptarse a los cambios permanentes asegurando la obtención de buenos resultados globales y no sólo puntuales.

## 5.1-Las empresas como sistemas dinámicos

- **Entradas:** ingresos del sistema que constituyen la fuerza de arranque que suministra al sistema sus necesidades operativas
- **Proceso:** transforma una entrada en salida. Este proceso puede recibir dos categorías, caja blanca cuando es diseñado por el administrador y se conoce cómo está integrado, ó caja negra cuando no se conoce ó no interesa el detalle el proceso.
- **Salidas:** resultados que se obtienen al procesar las entradas, son el resultado del funcionamiento del sistema ó el propósito para el cual el sistema ha sido creado.
- **Retroalimentación:** se produce cuando las salidas ó las influencias del contexto, vuelven a ingresar como recursos ó información.
- **Límite:** separa al sistema de su ambiente y funciona como filtro manteniendo un grado de autonomía e interdependencia.

Cada sistema y subsistema contiene un proceso interno que se desarrolla sobre la base de la acción, interacción y reacción de distintos elementos que deben conocerse. Dicho proceso es dinámico y suele denominarse **variable** a cada elemento que existe dentro de los sistemas y subsistemas. Las variables pueden ser **parámetro** cuando no tiene cambios ante alguna circunstancia específica, ó **operadores** cuando las variables activan a las demás y logran incluir decisivamente en el proceso para que éste se ponga en marcha.

El sistema de la empresa puede, en un sentido amplio, analizarse como la integración de dos subsistemas...

- **Realidad:** representa la parte real de la organización, las personas, sus instalaciones, etc.
- **Modelo:** integrado por todas las herramientas ó métodos que crea la administración para manejar la realidad como el control.

Si la empresa permanece con la misma realidad no podrá sobrevivir dado que el entorno obliga a éste cambio y las modificaciones en el subsistema realidad motivará el cambio del sistema modelo.

Más detalladamente podríamos dividir a la organización en cuatro subsistemas...

- **Sistema Administrativo:** este sistema es un sistema abstracto donde no se toman decisiones sino que tiene como entrada las decisiones del sistema político y como salida el sistema decisorio. A su vez, este sistema estará integrado por cuatro subsistemas...
- **Sistema de comunicación:** formado por todos los canales de comunicación entre las distintas personas que forman la organización tanto en la comunicación formal como en la informal, en la ascendente, descendente u horizontal.
- **Sistema de influencia:** se refiere al grado de influencia que puede tener una persona sobre otra y si este sistema no está bien establecido no importará la eficiencia en el funcionamiento del sistema anterior.
- **Sistema de información:** este sistema depende de los anteriores dado que su funcionamiento estará determinado por la comunicación y la influencia.
- **Sistema de control:** este subsistema se encuentra en la base del sistema administrativo dado que su objetivo es la verificación de que lo planificado coincide con la realidad. Su periodicidad evita problemas.

Las empresas están inmersas en un medio ambiente del cual recibe influencias de todo tipo y con el cual interactúa permanentemente. Al entrar en contacto con el entorno la empresa debe estar preparada para absorber y procesar las variables que este le impone de modo tal que la estructura y el contexto se realimentan permanentemente.

Si el empresario de la rueda operativa, se mantiene dentro de ella perderá de vista todos los cambios del contexto y sus efectos dentro de la organización. El empresario debe actualizar constantemente su estrategia para enfrentarse a los cambios que le impone su entorno.

Alrededor de las empresas hay otras empresas algunas de las cuales se dedican a fabricar ó comercializar productos ó servicios similares e intentan llegar al consumidor compitiendo entre sí.

Los competidores cumplen un rol fundamental del contexto dado que ellos podrán determinar el éxito ó fracaso de nuestra empresa. La competencia no estará determinada sólo por la competencia directa sino también por lo que Serra y Kastica denominan las **fuerzas competitivas**...

- **Competencia directa:** funcionan en el mismo mercado produciendo los mismos productos.
- **Competencia sustituta:** ofrecen en el mismo mercado productos distintos pero que cumplen la misma función.
- **Competencia potencial:** aquellos que en un futuro pueden ingresar al mercado con un producto igual ó muy parecido.
- **Compradores:** pueden afectar la rentabilidad de la organización en función de las condiciones que imponga.
- **Proveedores:** según sus condiciones, la existencia de otros que ofrezcan los mismos productos, etc.

Ante estas fuerzas, las organizaciones pueden establecer barreras de entrada...

- **Hard:** infraestructura, maquinarias, capital, tecnología, etc.
- **Soft:** entrenamiento, capacitación, servicio al cliente, inversión en recursos humanos, etc.

Lo aconsejable es mantener un nivel mínimo de barreras hard y el máximo posible de soft dado que, como éstas barreras pueden convertirse en barreras de salida, las barreras soft permiten una adaptación más rápida a otra actividad.

Más allá de los modos que instrumente la organización para enfrentarse a las variables del contexto, es necesario trabajar sobre los tres pilares fundamentales de toda empresa, estrategia – estructura – cultura, con el objeto de crear empresas flexibles con altas posibilidades de éxito.

- **Estructura:** es la suma total de las formas en que está dividido el trabajo en las distintas tareas coordinadas. Sus elementos deben seleccionarse con el fin de lograr la armonía interna y la consistencia básica con la situación de la organización, es decir, con su ambiente.

La formación de la estrategia es un proceso permanente y dinámico en el que interviene toda la organización, es por ello que las estructuras deben estar preparadas para ser parte de este proceso. A lo largo de los años se ha visto como fracasaba la estrategia en virtud de las diferencias que existían entre su formulación y su implementación. El análisis de esta brecha permitió determinar que la clave de la implementación radicaba en la cultura de la empresa, la correcta comunicación de la estrategia permitirá un cambio gradual de comportamiento y la reelaboración de las estructuras en virtud de los cambios que el contexto le imponen a la organización.

## LA TERCERA OLA

	<b>Primer Ola – Era Agrícola</b>	<b>Segunda Ola – Era Industrial</b>
	8000 AC a 1650 / 1750 (aparición de la máquina de vapor)	1650/1750 a 1955 (computadora, penicilina y aviones)
• Familia	Grande (padre, hijos y muchos parientes) por la necesidad que imponía el trabajo en el campo.	Familia nuclear (padres y dos hijos) donde el padre trabajaba, la mujer en su casa y los hijos iban a la escuela.
• Sociedad	Descentralizada y formada por castas sociales determinadas por el nacimiento. Lazos parentales y lealtad feudal.	Centralizada, la posición social estaba determinada por el individuo en función de su desarrollo, surgen instituciones de asistencia como hospitales, escuelas, geriátricos, etc. Sociedad contractual.
• Producción	Artesanal y para autoabastecimiento.	Producción en serie, grandes cantidades de productos idénticos. Surge el concepto de mercado donde una persona consume lo que otro produce (cuña invisible)
• Energía	Baterías vivientes y renovables (hombre y animales)	Recursos no renovables, petróleo, carbón y gas
• Transporte	No existía ó era muy rudimentario	Aparece el barco, el avión y los ferrocarriles por la necesidad de trasladar la mercadería para su venta
• Educación	En la casa y relativa al trabajo.	Surgen las escuelas con el objeto de preparar a los estudiantes para trabajar en la fábrica por lo cual, más allá del programa formal, se introduce uno encubierto donde se enseña puntualidad, obediencia y trabajos repetitivos.
• Horarios	Ritmo biológico	Aparece la sincronización con la invención del reloj y todas las actividades comienzan a organizarse

		por horarios.
• Comunicaciones	Oral ó a través de mensajeros a los que podían acceder las personas con suficientes recursos.	Se considera imprescindible, aparecen las revistas, los diarios, el teléfono y el telégrafo.
• Información	Escasa	Mucha
• Memoria	Individual	Social a través de los libros
• Comercio	Trueque	Surge el dinero y el comercio propiamente dicho
• Ciudades	Casi no existían	Aparecen como consecuencia del asentamiento de las fábricas y de los trabajadores que se trasladan a ellas.

## Segunda Ola

El industrialismo disgregó la sociedad en miles de partes entrelazadas, (fábricas, iglesias, escuelas, sindicatos, cárceles, etc.) pero alguien tenía que reunir las cosas de una forma diferente. Esta necesidad dio origen a una serie de especialistas cuya tarea era la integración, es decir, definían sus funciones y asignaban tareas.

- **Empresas:** nacen con el criterio de que cuanto más grandes, más eficientes. Se crean las sociedades comerciales con el objeto de lograr un mayor aporte de capital pero el poder se reúne en manos de los administradores y no de los propietarios dado que los primeros eran los que tenían el control del proceso integrador. Es en esta época cuando comienza la labor de la tecnoestructura.
- **Principios básicos:** uniformización, sincronización, concentración, maximización y centralización.

Con la aparición de la nueva tecnología se expande el comercio y las economías regionales son consolidadas en una economía nacional. Esta integración económica obliga a la integración política en forma de naciones, únicas e integradas y con el precepto de que el progreso era inevitable y sólo podrá sobrevivir el más apto.

La segunda guerra mundial redujo notablemente la extensión del mercado mundial por lo cual se llegó a la conclusión de que la economía industrial debía



ser reconstruida sobre una nueva base y Estados Unidos y la Unión Soviética, asumieron la tarea de la reorganización.

Los estrategas financieros de Estados Unidos organizaron, en 1941, la nueva integración de la economía industrial bajo el criterio de que la división de trabajos debía hacerse a nivel internaciones pudiendo, de ésta manera, obtener materia prima para sus industrias a un menor precio. Por este motivo, en 1944, se crea el FMI, el Banco Mundial y se firma un acuerdo general sobre aranceles y comercio denominado GATT.

- FMI: obligó a las naciones a ligar sus monedas al dólar americano ó al oro cuando el 72% de reservas se encontraban en poder de ese país.
- Banco Mundial: comenzó a otorgar préstamos a las naciones europeas para la reconstrucción, a los países no industrializados para la construcción de carreteras, puertos y muelles que favorecieran el traslado de las mercaderías y facilitar el comercio.

Rusia estableció un sistema similar denominado COMECOM para las naciones de Europa Oriental pero no obtuvo los beneficios de sus colegas dado que las naciones de ese sector estaban mucho más industrializadas que las de América Latina.

TECNOSFERA	Producían y acumulaban riquezas como consecuencia del surgimiento de las máquinas que, no sólo generaban productos, sino también otras máquinas. Producción en serie y comercialización en masa.
SOCIOSFERA	Familia nuclear y escuelas con programas encubiertos de formación de obreros.
INFOSFERA	Medios de comunicación con mensajes idénticos para millones de cerebros.

### Tercera Ola – Era del Conocimiento

- **Familia:** variedad de familias y estilos de vida no maritales, aumenta la gente que vive sola, concubinato, cultura libre de hijos, familias uniparentales y poliparentales, matrimonios homosexuales, comunas y matrimonios contractuales. Surge una diversidad de opciones abiertas a personas que desean cosas distintas.
- **Trabajo:** se vuelve a trabajar en la casa principalmente por la existencia de la computadora, los cónyuges pasan más tiempo juntos y los hijos pueden colaborar en sus tareas, la constitución de una familia tendrá como requerimiento adicional la inteligencia, hogar electrónico con mayor confort, familia ampliada por los colegas que colaboran en el trabajo pudiendo, incluso, formarse pequeñas empresas. Surge el prosumidor que fabrica cosas para su consumo personal y no depender tanto de la producción de otros.
- **Energía:** surgirá una variedad de energías para reemplazar el petróleo, como la solar (células fotovoltaicas), atómica, nuclear, eólica (globos con molinos de viento en la troposfera y la estratosfera), basura (ya utilizada en Nueva York), desperdicios del coco (Filipinas), marítima (plataforma flotante en Japón que extrae energía de las olas)
- **Comunicación :** desmasificación de los medios, especialización y sectorización en las publicaciones, televisión por cable y satelital. El exceso de información determinará que será analfabeto aquél que no sepa dónde buscar la información que necesita en un momento determinado.
- **Industria**
  - **Electrónica:** los aparatos son cada vez más pequeños y precisos
  - **Ordenadores:** disminuye su precio por lo cual cada casa podrá tener uno para realizar su actividad comercial y laboral.
  - **Espacial:** se inventarán naves para viajar al espacio trasladando personas y mercaderías semanalmente, manejo de materiales radioactivos y aleaciones que no pueden fabricarse acá por la fuerza de gravedad, construcción de ciudades espaciales con materiales de la Luna, etc.
  - **Genética:** la investigación se duplica cada dos años, manipulación de seres vivos, reproducción de órganos, cura de enfermedades, reproducción bio-agrícola, modificaciones genéticas en el hombre para modificar su cadena alimenticia y combatir el hambre, etc.
  - **Acuicultura:** cría de peces para alimentar a las personas, exploración para extracción de minerales y abonos para la agricultura, ciudades flotantes, sumergidas ó semisumergidas, etc.

## VOCABULARIO

- **Premisa revolucionaria:** da por supuesto que, aunque las décadas venideras hayan de estar llenas de agitaciones, no nos destruiremos a nosotros mismos. Nosotros somos la generación final de una civilización y la primera generación de una nueva civilización y gran parte de nuestra desorientación se debe al cambio entre ambas civilizaciones.
- **Solución violenta:** la segunda ola originó, al extenderse a través de varias sociedades, una sangrienta y prolongada guerra entre los defensores del pasado agrícola y los partidarios del futuro industrial. Ejemplos, guerra civil norteamericana, revolución rosa de 1917, etc.
- **Baterías vivientes:** potencia muscular animal y humana
- **Familia aerodinámica:** familia nuclear
- **Cuña invisible:** todos los alimentos, bienes y servicios estaban destinados a la venta, trueque ó cambio. Rompió la unión de producción y consumo separando al productor del consumidor.

## **VI- CULTURA ORGANIZACIONAL: NUEVA TENDENCIA DE LA GERENCIA DE RECURSOS HACIA LA COMPETITIVIDAD**

### **6.1-Resumen**

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas. Por ello, el punto central alrededor del cual gira el presente artículo, es el estudio de la cultura organizacional como ventaja competitiva en un contexto social de las organizaciones venezolanas. Además, de estudiar el cambio organizacional como piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones, también se consideró relevante estudiar la importancia de la gestión de recursos humanos en el avance de la tecnología. Causa esta que lleva a las organizaciones a cambiar su cultura.

El marco teórico se fundamentó en la teoría existente sobre el tema desarrollado con especial relevancia en Robbins (1992), y los aportes de Katz y Kahn (1995), con la explicación de los procesos sociales de las organizaciones, Lewin con el modelo de cambio en tres pasos, citado por Naím (1989), entre otros. También se analizaron artículos de revistas especializadas, tal es el caso de ANRI, TOPICOS (Maraven), CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD, CALIDAD EMPRESARIAL, ASUNTOS (Cied), IESA, GERENTE, AVE (Gerencia 95), Además de trabajos de algunas investigaciones realizadas en el país en educación superior sobre la cultura organizacional.

La metodología utilizada en la elaboración del trabajo se basó en una Investigación Documental, la cual fué sustentada por las recomendaciones del Manual de la UPEL. De acuerdo a todos los enfoques señalados en el desarrollo del tema y, donde se consideró relevante el siguiente planteamiento: la alta gerencia es responsable de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento.

Esta premisa se ha convertido recientemente en algo fundamental para el desarrollo de ventajas competitivas y la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante. Estas estrategias deben ser tomadas en cuenta por la organización con el propósito de poder evaluar y reconocer los valores culturales que son necesarios para la organización y así promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción, lo cual permite, que la organización no

pierda viabilidad ni vigencia en sus procesos de comunicación; considerándose la comunicación como un elemento clave para el cambio de cultura y la creación y fortalecimiento de los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional, y enfrentar a un proceso de globalización y competitividad.

## **6.2-Introducción**

En la medida que avanza el siglo XXI, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la cultura organizacional. Estas nuevas tendencias y los cambios dinámicos hacen que las organizaciones y las instituciones tanto públicas, como privadas se debatan en la urgente necesidad de orientarse hacia los avances tecnológicos. Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han pasado a tener como referencia el mundo. Los países y las regiones colapsan cuando los esquemas de referencia se tornan obsoletos y pierden validez ante las nuevas realidades.

Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica, la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o, por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

**Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta.** En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Si bien es cierto, que han sido muchos los esfuerzos de transformación que han fracasado en las instituciones tanto públicas como privadas, no es menos cierto, que la falta de planificación y liderazgo en esas organizaciones ha generado el deterioro en sus funciones Guédez (1997) mantiene, entre otras cosas, una inquietud impostergable: ¿cómo ejercer un compromiso gerencial que realmente incentive el cambio y la creatividad?. Se pudiera hablar de dos esferas complementarias de acción. La primera se asocia con el ejercicio de un estilo en donde, además de gerenciar el trabajo, también se gerencia el cerebro y el corazón. Por su parte, la segunda se relaciona con el establecimiento de condiciones organizativas favorables.

Mediante los procesos de transformación organizacional, algunos gerentes han eludido aspectos coyunturales como la cultura organizacional, se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio.

El aspecto central de las organizaciones con miras al éxito es la calidad de sus líderes con plena libertad en el sentido de su emancipación, poseedores de un alto nivel de capacidades, lo cual le permite gerenciar el cambio con visión proactiva. Cordeiro (1996) sostiene que el énfasis en los costos, clientes, caos y competitividad, son factores sobre los cuales la gerencia de activos humanos está orientando sus decisiones y acciones en forma global y estratégica, de manera tal de agregar valor en forma sistemática y continua a los procesos de la organización.

**Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma como la organización piensa y opera**, exigiendo entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; y un equipo de trabajo participativo en las acciones de la organización.

Ciertamente, las organizaciones venezolanas no escapan a esta realidad de cambio, con la adopción de nuevas tecnologías (Calidad de gestión, Reingeniería de procesos, Benchmarking, Outsourcing, etc) han visto excelentes resultados. Tal es el caso, de la industria petrolera que compite en los mercados internacionales. Es mucho lo que se debe seguir aprendiendo, manteniéndose en una permanente búsqueda de las mejores prácticas para ser los mejores. Este trabajo se basa en una Investigación Documental, el análisis de problemas con el propósito de ampliar el conocimiento, en base a los aportes de las diferentes fuentes bibliográficas y documentales, revisadas para el desarrollo del mismo. Dentro del presente enfoque se consideró importante plantear los aspectos de mayor relevancia del contenido del trabajo el cual consta de tres capítulos; el Primero, está orientado a desarrollar la cultura organizacional, a partir, de la importancia de cada uno de los factores relacionados con la empresa venezolanas, el Segundo enfoca la cultura dentro de un proceso de cambio organizacional, y el Tercero, relaciona la cultura organizacional con la gerencia de recursos humanos, como estrategia competitiva.

Los objetivos de esta revisión documental son los siguientes;

#### Objetivo General

Identificar la cultura organizacional como ventaja competitiva de la gestión de recursos humanos.

#### Objetivos Específicos

Destacar la importancia de la cultura organizacional en la gestión de recursos humanos de la organización.

Señalar la importancia de la cultura organizacional en las instituciones, tanto públicas, como privadas, que estén dispuestas a cambiar.

Enfocar la gestión de recursos humanos como apoyo al cambio estratégico.

Plantear alternativas estratégicas a la gestión de recursos humanos a fin de lograr líderes con alto sentido de compromiso para la cultura de cambio.

### **6.3. Cultura Organizacional**

El propósito del presente capítulo es fundamentar la investigación con la revisión bibliográfica, referente al tema en estudio, incluyendo la Importancia de la cultura organizacional, análisis de los factores de la cultura, visión y valores., desde los diferentes enfoques tratados para el desarrollo del trabajo.

Las organizaciones tienen una finalidad, objetivos de supervivencia; pasan por ciclos de vida y enfrentan problemas de crecimiento. Tienen una personalidad, una necesidad, un carácter y se las considera como micro sociedades que tienen sus procesos de socialización, sus normas y su propia historia. Todo esto está relacionado con la cultura.

Al respecto Robbins (1991) plantea:

La idea de concebir las organizaciones como culturas (en las cuales hay un sistema de significados comunes entre sus integrantes) constituye un fenómeno bastante reciente. Hace diez años las organizaciones eran, en general, consideradas simplemente como un medio racional el cual era utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más que eso, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o serviciales, innovadoras y conservadoras..., pero una y otra tienen una atmósfera y carácter especiales que van más allá de los simples rasgos estructurales....Los teóricos de la organización han comenzado, en los últimos años, a reconocer esto al admitir la importante función que la cultura desempeña en los miembros de una organización (pág, 439).

#### **Conceptualización de la Cultura Organizacional**

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantearán han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de



comprender lo que ocurre en un entorno y explican por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que **"la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes"**. El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990) sostiene que la **"Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad"** (pág.1).

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización (pág, 38).

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como "..el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen" (pág, 26).

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

### Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin,( citado por Newstrom, 1991) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas (Schein, 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

### Características de la Cultura

Con respecto a las características de la cultura Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias (Guédez, 1996).

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos" (Davis, 1990).

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje ( tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Al respecto Guiot (1992) considera que la cultura organizacional:

Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización (págs,181-182).

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para Robbins (1991):

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados...(pág. 444).

Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo. Al respecto Schein (1985 ) señala:

"Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración" (pág. 47).

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micromotivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización pueden existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

Al respecto Robbins (1991) afirma que "las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización".

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Guédez (1995) plantea dos aspectos importantes que son:

los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional (pág. 59).

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización Denison (1991). Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización.

El autor citado anteriormente considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace Senge (1990) sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización.

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos (Jackson,1992). Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

## Valores Organizacionales

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).



Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización ( Deal y Kennedy, 1985). Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario.

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas Robbins (1991).

Por lo tanto , toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa.

En consecuencia, los planteamientos descritos anteriormente , conducen a pensar que los valores están explícitos en la voluntad de los fundadores de las empresas, en las actas de constitución y en la formalización de la misión y visión de las organizaciones. El rasgo constitutivo de valor no es sólo la creencia o la convicción, sino también su traducción en patrones de comportamiento que la organización tiene derecho de exigir a sus miembros. Los valores se generan de la cultura de la organización, por lo tanto, son acordados por la alta gerencia. Igualmente son exigibles y se toman en cuenta para la evaluación y el desarrollo del personal que integra la organización.

#### Importancia de los valores

La importancia del valor radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización (Denison, 1991).

Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales .

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización (Robbins, 1991).

#### Sistema de valores

A partir de las diferentes definiciones sobre los valores organizacionales planteadas por los estudiosos citados en la investigación, se puede considerar relevante lo señalado por Monsalve (1989) cuando enfoca este proceso desde las siguientes perspectivas: aprender el valor a través del pensar, reflexionar, razonar y comprender, enseñar el valor a través de su descripción, explicación, ejemplificación y transmisión y actuar el valor convirtiéndolo en un hábito, entendido éste, como la integración del conocimiento.

Aunque los valores sean abstractos, su utilidad organizacional se basa en su capacidad para generar y dirigir conductas concretas o en la factibilidad de su conversión en pautas, lineamientos y criterios para acciones y conductas, lo que determina que siempre sean formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta de actuación, convirtiéndose en atributos de dignidad o perfección que debe tener cada elemento de lo real o de lo que se hace en el puesto o función .

#### Valores compartidos

En términos de valores, es importante comunicar a todos los miembros de la organización cual es exactamente el sistema de valores de la empresa, especialmente en períodos de cambio. Además, producir el cambio en la cultura de la organización, otro mecanismo importante es el entrenamiento gerencial que está explícitamente orientado a modificar la conducta en apoyo de los nuevos valores corporativos (Jackson, 1992).

La internalización de los valores organizacionales, implica que el individuo se identifica con la empresa y, es compromiso de la gerencia mantener informado al colectivo organizacional del quehacer diario, lo que la organización propone como beneficioso, correcto o deseable.

Al proactivarse un valor se crean condiciones que permiten elegir, escoger o seleccionar los valores que la organización oferta y propone. Esto a su vez, invita a compartir un sentimiento de pertenencia a cada uno de sus miembros e influye en sus manifestaciones conductuales.

Los valores representan pautas o referencia para la producción de la conducta deseada, conforman la toma de decisiones de la organización, mientras que la proactivación por su parte, conforma la capacidad real de ejecución de esos resultados a través de las acciones concretas de los integrantes de la organización (Monsalve, 1989).

Por lo anteriormente señalado, se puede discernir que para desarrollar una verdadera cultura organizacional, es necesario que la alta gerencia desarrolle una filosofía global que guíe la actuación de cada uno de los miembros de la organización.

Las acciones de la gente se basan siempre en parte de las consideraciones básicas que hacen. Al respecto Der Erve (1990) considera que es importante que la alta gerencia desarrolle su propia filosofía donde incluya sus experiencias previas, su educación y antecedentes, así como, sus consideraciones básicas acerca de la gente y la necesidad de ganar el compromiso de los subordinados con base a los valores de la organización .

Al estudiar cada uno de los enfoques de cultura organizacional, se ha podido observar que los autores citados, han enfatizado sobre el comportamiento de las organizaciones y, de las modificaciones permanentes y vertiginosas de las condiciones competitivas a que están sujetas las organizaciones.

Por tanto, las organizaciones exitosas serán aquellas que sean capaces de reconocer y desarrollar sus propios valores basados en su capacidad de crear valor a través de la creación del conocimiento y su expresión.

*<http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute2.shtml>*  
*<http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute2.shtml>*

## **6.5-Cultura Y Cambio Organizacional**

Las tendencias que pautan el desenvolvimiento del mundo contemporáneo determinan los cambios, es decir, las nuevas actitudes en las empresas, tales como, la globalización de la economía, la conciencia ambientalista, la aceleración de las privatizaciones, las alianzas estratégicas y el avance tecnológico, conforman un ineludible conjunto de condiciones que afectan las organizaciones. La estrategia que mejor interpreta las respuestas ante las

demandas de ese entorno tan complejo y cambiante se resume en competitividad.

### Naturaleza del cambio en la cultura organizacional

Es propio de la naturaleza de las organizaciones, que ellas cambian con el tiempo y, por tanto, los gerentes por definición, tienen que estar tratando de manejar el cambio con una visión proactiva (Stewart, 1992) .

De acuerdo a lo anterior, la misma supervivencia de una organización puede depender de la forma como adapte la cultura a un ambiente de rápido cambio. A partir de esta premisa, las organizaciones que quieren ser competitivas se mantienen en busca de la excelencia, a través de la adquisición de nuevos conocimientos que les permitan estar a la par del entorno y, a su vez, asumir el compromiso de conocer el grado de integración y diversificación de competencias, de manera que puedan, utilizar las herramientas que les permitan estructurar un adecuado portafolio de productos y/o servicios (Morales 1993).

Dentro del marco descrito anteriormente, esas son estrategias que toda gerencia debería adoptar para el logro del éxito en el alcance de los objetivos establecidos, según las orientaciones preestablecidas por la visión de la organización.

### Implicaciones del cambio de la cultura

El cambio de la cultura implica una modificación de un estado, una condición o situación. Es una transformación característica, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos. El panorama actual de las organizaciones se presenta lleno de cambios radicales y con un ritmo sin precedente en la historia de la humanidad.

En la medida que los cambios se vuelven un factor permanente y acelerado, la adaptabilidad del individuo organizacional a tales cambios resulta cada vez más determinante en la supervivencia de cualquier empresa (Bennis, 1966).

Considerando lo anterior como una constante, la realidad permite concluir lo siguiente: las organizaciones se plantean retos y han demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del papel de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Al respecto Herrera (1997) dice que todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; ello implica una revisión profunda de la actividad gerencial.

La esencia de la gestión de la alta gerencia, es visualizar acertadamente hacia donde se deben encaminar los esfuerzos de una organización, y lograr moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, ya que se presentan imprevistos, y tantas posibilidades de limitaciones únicas, que resulta complejo enfrentarlas con esquemas rígidos- pero ejecutar el cambio con enfoques nuevos, sugiere que el cambio en alguna forma es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes (Maraven, 1997).

Naím (1989) considera tres ideas básicas acerca de la gerencia del cambio.

**Primero:** consiste en la capacidad que debe tener la alta gerencia en manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización. Adicionalmente, pueden obligar a la alta gerencia a invertir tiempo y esfuerzos y obviar otros asuntos claves para la empresa.

**Segundo:** una vez que se inicia el cambio, este adquiere una dinámica propia e independiente de quien lo promueve o dirige, es decir, puede suceder que en algunos de los casos más exitosos de cambio, los resultados obtenidos sean consonos a lo planificado inicialmente. Aunque en algunos casos, lo planificado y lo obtenido no coincida por completo. Este fenómeno es motivado, entre otras cosas, al hecho de que una vez que se desencadena el proceso de cambio, ocurren una serie de eventos, acciones, reacciones, consecuencias y efectos que difícilmente, pueden ser anticipados y controlados por completo por quienes gerencian el cambio.

**Tercero:** el cambio en una empresa es un proceso lento, costoso, confuso y conflictivo, que normalmente ocurre a través de ciertas etapas más o menos comunes (pág. 479) .por lo tanto, que no sólo es importante diseñar y planificar el estado futuro deseado, sino analizar profundamente el estado de transición necesario para que la organización se mueva hacia el objetivo deseado.

Es importante destacar que el cambio requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; que si no se cuenta con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, es muy probable que el cambio no sea exitoso o quede inconcluso, lo que puede ser perjudicial para la organización.

Por lo anterior, los cambios son producto del crecimiento de las organizaciones, en cuanto a los planes que desarrollan, por la diversificación de sus acciones, especialización de sus actividades, el liderazgo de sus direcciones y por las características del mercado donde actúan y compiten.

#### Proceso del cambio planeado

Las organizaciones con visión proactiva tienen la capacidad de percibir y entender los cambios y el efecto que éstos tienen sobre la conducta de los que se involucran Kurt Lewin, citado por Naím (1989) presenta un modelo de cambio en tres etapas: procesos que deben ocurrir en cada una de las fases para lograr el cambio en un sistema humano.

Descongelamiento (invalidación), durante esta etapa se generan y consolidan las fuerzas a favor del cambio. Esta es la etapa donde la insatisfacción con la situación existente alcanza el nivel suficiente como para que se decida cambiarla. La ansiedad, preocupación y motivación deben ser lo suficientemente altos como para justificar los costos de un cambio. En esta etapa además se ofrecen el mayor número de oportunidades para reducir la resistencia al cambio, a través de la difusión de información que permita conocer las insuficiencias de la situación existente, la necesidad imperante de cambiarla y los rasgos de situación futura que se desea alcanzar. La participación suele ser el mejor antídoto a la resistencia organizacional.

Cambio a través de la reestructuración cognoscitiva: se introducen las modificaciones planeadas, comenzando con las más fáciles de aceptar por parte de la organización, pasando luego gradualmente, a los cambios de mayor complejidad y alcance. Durante este período, el cual suele ser el más largo y costoso, aparecen los problemas y peligros que más dedicación y talento exigen de la alta gerencia.

Nuevo congelamiento (consolidación del cambio), esta fase ayuda a la gerencia para que incorpore su nuevo punto de vista, es decir, se crean las condiciones y garantías necesarias para asegurar que los cambios logrados no desaparezcan. El empuje de la alta gerencia continúa siendo de vital importancia en esta etapa y el hecho de no contar con dicho apoyo puede conducir a un retroceso en el proceso de cambio e inclusive podría provocar el fracaso definitivo del proceso.

Según el autor, el establecer cambios duraderos significa empezar por abrir las cerraduras o descongelar el sistema social actual, lo que significaría, tal vez, una especie de confrontación, o un proceso de reeducación. Además, el avance conductual, viene a ser una especie de cambio deseado, como en una reorganización. Por último, tienen que estar alertas y tomar medidas pertinentes que aseguren que el nuevo estado del comportamiento sea relativamente permanente.

En este sentido, es importante señalar que el modelo descrito anteriormente, refleja un proceso social y las decisiones del grupo que lo determina, además, la aplicación de técnicas y herramientas para abordar las síntomas de la organización.

El modelo de cambio planeado de Lippitt, Watson y Westley, citado por Burke (1988) amplían los tres pasos de Lewin a cinco fases. Según el autor el paso 1 no se haya aún completado cuando se dé el paso 2, y así sucesivamente.

El modelo en referencia comprende los siguientes pasos:

1. Desarrollo de la necesidad de cambio (descongelación de Lewin).
2. Establecimiento de una relación de cambio.
3. Trabajo para lograr el cambio (avance).
4. Generalización y estabilización del cambio (recongelación)
5. Logro de una relación terminal (pág. 61).

A su efecto, Antonorsi (1991) plantea que el proceso de cambio planificado de una organización cumple siete pasos, a saber:

1. Definir los objetivos a lograr : este paso persigue definir claramente la misión de la organización.
2. Definir el desempeño deseado es una forma de ver los objetivos como realidades ya logradas.
3. Analizar la organización actual: este paso se denomina diagnóstico, permite identificar que tan lejos se encuentra la organización de los objetivos identificados y el desempeño deseado.
4. Definir los cambios necesarios: consiste en -determinar los asuntos a resolver además de -identificar los aspectos claves, que realmente es importante resolver ya que la naturaleza limitada de recursos impide resolver todos los problemas
5. Diseñar la organización futura: para lo cual se debe -identificar las diferentes opciones que existen para lograr los objetivos propuestos.
6. Planificar los cambios organizacionales, definir la estrategia global del cambio, para lo cual se puede tratar de visualizar diferentes metas para alcanzar la situación futura.
7. Ejecutar los cambio organizacionales. Una vez que los cambios se han identificado y planificado se deben realizar los siguientes pasos -definir la organización para el cambio. - asegurar el liderazgo para el cambio, ya que el mismo es imprescindible como factor de dinamización y conducción del cambio organizacional- asegurar la participación activa todas las personas que conforman la organización.

Realizar seguimiento y control: no es posible alcanzar una exitosa ejecución de los cambios si éstos no son evaluados continuamente .

Al comparar las fases del cambio planeado presentado por los autores mencionados anteriormente, se ha podido encontrar que cada uno de ellos señala diferentes etapas, sin embargo, las diferencias tan sólo se encuentran en las denominaciones y en el énfasis; el proceso global es el mismo.

En otro orden de ideas, se puede decir que el cambio se relaciona con la necesidad que se plantean las organizaciones cuando quieren estar en la cresta de la ola, es decir, para que las organizaciones alcancen altos niveles de rendimiento tendran que aprender; además, saber qué sienten y qué piensan las personas, con la finalidad de mejorar el comportamiento y así estar dispuestos a la adaptación de los cambios del entorno y, para hacerlo deben, a su vez, cambiarse a sí mismas, que equivale a transformarse. Ello conlleva a



desarrollar en los gerentes una nueva aptitud para adaptarse a nuevas situaciones organizacionales.

En consecuencia, Robbins (1992) considera que la alta gerencia tiene que ver con la personalidad de los trabajadores, aún cuando existen otras variables de peso que condicionan, modifican y, en ciertas manera, contribuyen a determinar los eventos de la vida diaria de la organización.

Por otra parte, la conducta asumida por los trabajadores es modelada por un clima que va perfilando y consolidando rasgos de actuación con un determinado grado de permanencia. Este clima está integrado, por una parte, por la dinámica pasada, que solidifica modos de pensar y actuar; y por la dinámica coyuntural, que activa conductas y sentimientos y puede hasta "descongelar" atributos personales preestablecidos.

"Ningún cambio cultural ocurre con facilidad y, menos pensar, en un cambio a corto plazo" (Stewart, 1992). Es elemental plantearse una necesidad de cambio partiendo de la premisa; de que la cultura debe cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas del entorno.

En relación al enfoque anterior, la cultura organizacional constituye parte fundamental, ya que ella está integrada a la satisfacción y bienestar individual y colectivo, conciliando los intereses del sistema para que el resultado que se obtenga sea calificado como ideal, en la organización.

En este sentido, el éxito de las organizaciones será de aquellos gerentes que puedan manejar mejor el cambio; pero el manejo del cambio por lo general requiere de empleados comprometidos (Dessler, 1997).

Al respecto Der Erve (1990) considera que "tratar de modificar la cultura de una empresa es ciertamente frustrante dado que la gran mayoría de personas se resisten al cambio, sobre todo, cuando ese cambio se propone en el lugar donde las personas trabajan. A pesar de, que este proceso es difícil hay que realizarlo".

En consecuencia, se pueden crear programas de refuerzo de valores, contratar personas expertas que faciliten estos procesos de cambio y permitan a la organización alcanzar sus objetivos sin traumas.

El cambio genera en las personas amenazas, incertidumbre a lo desconocido , lo cual, son fuente de ansiedad e incomodidad personal. Exacerba la sensación de pérdida de autonomía personal y control sobre los individuos. Todo cambio implica, al menos durante un tiempo, el esfuerzo adicional de tener que aprender a desenvolverse adecuadamente en la nueva situación, lo cual es una fuente adicional de trabajo y de preocupación (Landaeta y Amoeiro, (1996).

#### Reacción de la organización ante la incorporación de el cambio

Los efectos del cambio no son automáticos, ni necesariamente equivalentes a lo esperado. El mismo opera a través del cambio en las personas; ellas son las que controlan sus resultados. Los sentimientos y valoraciones de los implicados, respecto al cambio, deciden en gran medida su reacción.

De acuerdo a lo reflejado en el gráfico, se puede percibir la influencia directa que genera el cambio en las personas afectadas.

En consecuencia, se concibe al hombre organizacional como un ser que busca su desarrollo integral a partir del encuentro de sus tres dimensiones: intelectual, afectiva y social; se habla de organizaciones como el espacio vital que le debe posibilitar al hombre su desarrollo; y para que este desarrollo se dé, debe ser una organización con necesidad de cambio.

Por lo antes expuesto, las organizaciones deben convertirse en espacios para la comunicación y la reflexión, producto de la construcción conjunta de las personas que la conforman. Además, considerar el cambio de cultura como proceso continuo de aprendizaje enmarcando al hombre como el centro del desarrollo de una organización.

El proceso educativo puede ser concebido como el proceso de compartir una cultura y/o un conocimiento, con el que se logra el mantenimiento de la cultura existente de la organización.

De acuerdo a lo anterior, ningún cambio puede ser exitoso, sin una planificación previa; además, determinar, sí éstos deben ser iniciados por quienes sienten realmente la necesidad del cambio. Es posible que la influencia del liderazgo, tenga sus límites, particularmente en las grandes empresas, donde la alta gerencia se encuentra muy alejada de las funciones de la gerencia a nivel operativo.

Cualquiera que sea el caso, cuando la empresa está en proceso de cambio, las normas culturales deben reorientarse cambiando el sistema de gerencia, es decir, los múltiples procesos gerenciales, la estructura organizacional y el estilo gerencial que impulsa a la empresa (Corpoven, 1997), para visualizar mejor el cambio se presenta a continuación una metodología para asegurar su éxito.

Tal situación ha originado nuevos retos a la alta gerencia; pero a su vez ha permitido liberar energía e iniciativas suficientes que llevarán a las organizaciones a ser competentes en el mundo de los negocios.

La competitividad es una estrategia que resulta de combinar el espíritu empresarial con la capacidad de aprender continuamente (Drucker, 1986). En sentido general se puede decir que es una actitud y una aptitud. Es una actitud orientada hacia la visualización de oportunidades y el control de las amenazas. También es una aptitud que permite mantener e incrementar la preferencia de los clientes por los bienes o servicios que se ofrecen.

En otro orden de ideas, se percibe una interdependencia entre gerencia y cambio: nuevamente se puede plantear que gerenciar es sinónimo de cambiar. Las organizaciones convencionales se planteaban proyectos de cambio para conseguir una condición de estabilidad y equilibrio. Actualmente, el cambio no persigue sosiego y tranquilidad; por el contrario, se cambia para tener una mayor capacidad de cambio. Ahora el cambio se interpreta como el camino natural a través del cual se desenvuelven las organizaciones.

Los cambios han sido como instrumentos de adaptación. Casi todos impulsados por una crisis de misión y estrategia de las organizaciones y, por la necesidad de adaptarse, más que por cualquier intención de cambio de la organización interna propiamente dicha. Esta perspectiva refleja que el cambio en las organizaciones a veces se describe como un proceso de conversión de un líder o liderazgo que luego se trasmite a través de toda la empresa.

Las premisas anteriores permiten el planteamiento de la tesis que el espíritu empresarial y el conocimiento son los dos factores más importantes que determinan el éxito de las organizaciones.

Cambio organizacional para una mayor competitividad

El nuevo escenario a que están sujetas las organizaciones, son los cambios apresurados que demandan alta flexibilidad y capacidad de adaptación a las exigencias de su entorno. En este sentido, deben entenderse los cambios como retos permanentes capaces de asegurar el fracaso o el éxito de una organización (Maraven, 1997).

En consecuencia, es de gran importancia para las empresas conocer el grado de madurez y disposición que se tenga en el momento de enfrentar los cambios. Una experiencia positiva está dada cuando se refleja la aceptación por parte de los empleados de nuevas políticas, actitud positiva hacia la innovación y el éxito alcanzado en procesos anteriores.

Un elemento clave para la aceptación del cambio de cultura, es la comunicación. La transmisión de valores, creencias a través de procesos de comunicación efectivos (IESA, 1995).

La claridad de las expectativas se relaciona con la apertura comunicacional en relación con el tema, en todos los niveles de la organización, y la información pertinente y oportuna sobre el proceso de cambio a implantarse.

Para muchas organizaciones, una gerencia de cambio organizacional significa también pasar de una cultura tradicional -en la cual prevalecen estilos burocráticos, motivacionales y valores por el poder y la afiliación, y un clima de conformidad; a una cultura del desempeño, donde es posible aportar nuevas ideas; la gente puede asumir riesgos calculados y es incentivada a establecerse metas retadoras, mediante el reconocimiento del mérito y los resultados excelentes.

Si se analiza el lado humano del proceso de cambio para adaptarse a un entorno más competitivo, se puede pensar que la disposición organizacional, el equipo humano y el proceso de implantación del cambio, exigirán características personales fundamentalmente orientadas a hacer un trabajo cada vez mejor, con estándares de excelencia, que permitan incrementar la productividad y la efectividad organizacional.

En otras palabras, es indispensable que la gente posea una serie de competencias directamente asociadas con la excelencia en sus respectivas áreas de responsabilidades, para poder garantizar mayor competitividad.

Por lo anteriormente exigido por las responsabilidades de un cargo; capacidad de influir sobre los demás, pero también integrar grupos y dirigir situaciones conflictivas, productos del proceso de cambio.

#### Avance de la tecnología de la comunicación como proceso de cambio

"El cambio es el fenómeno por medio del cual el futuro invade nuestras vidas, y conviene observarlo atentamente desde el ventajoso punto de vista de los individuos que viven, respiran y experimentan" (Alvin Tofler, citado por Maraven, 1997).

Venezuela se encuentra en medio de una revolución en marcha en materia de telecomunicaciones a nivel mundial. El avance de las telecomunicaciones ha sido impresionante en la década de los noventa, que el país se encuentra frente a la globalización y ante este desafío, cuenta con una infraestructura ultra competitiva en el sector petrolero. Con este panorama tan positivo, es relevante enmarcar la actual situación de este importante sector.

Actualmente compiten diversas organizaciones de telecomunicaciones a nivel mundial y existe una nueva generación creciente de empresas especializadas en una serie de áreas, ejemplo: Internet, Servicios Empresariales, Correo Electrónico, etc. De hecho, Internet es ya un nuevo medio de comunicación como lo es la prensa, la radio y la televisión. Por ello, este sistema de comunicación ha resultado una autentica revolución cultural, social y política. En este sentido Venezuela ha tenido un crecimiento explosivo durante los últimos cuatro años.

Al respecto, Smith (1997) considera que hoy los países no están separados por barreras arancelarias, idiomas o fronteras, sino que, por el contrario se unen para conformar grandes bloques económicos para abastecer al mercado global.

En consecuencia, el área de las telecomunicaciones se le considera, como el mayor crecimiento, es importante porque a pesar de la gran recesión que sufre el país y de esperar que la macroeconomía se enrumbe, este sector pasó a formar parte de la lista de prioridades de los gerentes.

#### Globalización dentro de los procesos de cambio

La globalización es considerada como un proceso de cambio para aminorar los costos y desarrollar productos, generando mayor competitividad en los mercados extranjeros e internos. La globalización requiere un cambio dramático en el enfoque nacional de empleo, desarrollo y principio de gerencia.

Al respecto Filesi (1995) dice: "en el ámbito de los proceso de integración en la Américas, además del MERCOSUR y el Pacto Andino, vale la pena mencionar, en el caso de Venezuela, el acuerdo de libre comercio con Colombia y, más al Norte, el Tratado Norteamericano de Libre Comercio (NAFTA), suscrito por Canadá, Estados Unidos y México. En 1993, en la Cuenca del Caribe se ratifica la Asociación de Estados del Caribe....., cuyo objetivo es consolidar una zona de libre comercio en la Américas para el año 2005 (pág., 129)

La globalización se caracteriza por uniones estratégicas entre los conglomerados industriales y, consiste en que los gerentes estén alerta al momento de reclutar, seleccionar gente preparada, la cual viene a ser, la fuerza que impulsa a la organización al logro de los objetivos, además, que aporta la iniciativa, la determinación y el compromiso que producen el éxito a la organización.

Hoy más que nunca, las organizaciones deben ser generadoras de aprendizaje con la finalidad de formar y desarrollar capacidades que les permitan capitalizar el conocimiento. Esta premisa se ha convertido recientemente en ventaja competitiva aunado a la supervivencia de la organización en un entorno altamente cambiante.

La globalización de los mercados, el aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, y las tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar, bajo nuevas perspectivas, el desarrollo humano .

En el marco de tales reflexiones, encaja con precisión la tesis de Schein (1988) que sostiene- que para darse los procesos de cambios en los seres humanos desde los niveles individuales hasta los institucionales, es necesario un liderazgo que tome en cuenta los aspectos cognoscitivos, emocionales y conductuales que conlleven a la organización a una verdadera transformación.

Por último, la imagen y el pensamiento del líder son esenciales para darle dirección al proceso de cambio, para lograr coherencia en el equipo humano y

consistencia en las decisiones, que harán a una organización más competitiva en una economía de mercado, donde todos deberán tener las mismas oportunidades y los mismos riesgos.

## **6.6- La Cultura y el impacto de la tecnología en la gestión de Recursos Humanos**

En su mayoría, las organizaciones venezolanas, tanto públicas como privadas, se han planteado la necesidad de elevar los niveles de productividad y competitividad mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la modificación de sus procesos productivos y formas de organización del trabajo, así como en el diseño de nuevas estrategias económicas adaptadas a las nuevas realidades. Estas nuevas estrategias y formas de organización del trabajo permiten una mayor versatilidad de las funciones gerenciales.

En cuanto a la actividad específica de recursos humanos también se observan cambios fundamentales en el nuevo enfoque que se le ha dado a esta función. Se trata ahora de un enfoque global que permite vincular las actividades que le son propias, con todas las funciones motoras de la organización, permitiendo así una visión más integral del negocio y una mayor contribución a la efectividad de la empresa.

El planteamiento antes señalado, considera que los cambios están conformando un nuevo tipo de cultura organizacional, caracterizada por una nueva manera de pensar y de visualizar la organización, por una nueva manera de desarrollar las actividades, y una actitud abierta hacia la innovación y la creatividad. Todo esto repercute en la efectividad general de la organización. Esto significa que la función de recursos humanos debe desarrollar habilidades y actividades para reforzar y mantener en todo el personal, incluyendo los estratos gerenciales, un alto espíritu de compromiso con la organización, lo cual requiere del diseño de estrategias o formas de acción que día a día refuercen la cultura del cambio hacia la excelencia.

Cuando se trata de cambios organizacionales es conveniente entender que ellos deben sucederse como consecuencia de una actitud existente en la organización, y que los mismos deben ser congruentes con la cultura organizacional existente. Esto explica el fracaso de muchos programas de mejoramiento, cuando éstos son impuestos sin que hayan ocurridos los ajustes

organizacionales requeridos para garantizar su éxito. En muchas empresas éste ha sido el caso de los programas de calidad total.

Para lograr este enfoque integral es necesario que los gerentes tengan una visión diferente acerca de su papel como motores de la organización y que sean proactivos en su desempeño.

Los gerentes proactivos son aquéllos que se sienten comprometidos con la organización y se caracterizan por: inspirar una visión compartida en la organización y desplegar esa visión en la misma, validando como ésta se integra con las visiones individuales de los miembros de la empresa; determinar los valores empresariales; desarrollar un proceso de gerencia estratégica para desarrollar el plan de acción con el objeto de alcanzar la visión y las estrategias necesarias, y un proceso de evaluación de los objetivos y metas estratégicas con énfasis en el apoyo para lograr las metas, no en fijar objetivos arbitrariamente desligados de la visión de la empresa (Carrillo, 1997). La visión es establecida por los líderes, por tanto, se alcanzará en la medida que éstos estén en sintonía con las visiones individuales de cada uno de los integrantes de la organización.

#### Apertura a una nueva conciencia organizacional

La búsqueda de cambios permanentes en las personas y en las organizaciones es una de las preocupaciones actuales del mundo empresarial, el cual ha probado variados esfuerzos para lograrlo.

Hoy en día resulta evidente que las organizaciones son el resultado directo de la acción de la gente que allí trabaja; de aquí la importancia del recurso humano. La realidad indica que esa importancia no se traduce en el desarrollo de sistemas y políticas para garantizar la confiabilidad, la motivación y la flexibilidad de tales recursos. Por el contrario, no es muy audaz afirmar que el área de recursos humanos es la más débil en las empresas venezolanas, y la que menos ha tenido participación en las decisiones coyunturales de la organización si se compara, por ejemplo, con informática o los sistemas de producción. Las evidencias abundan. Las causas de esta realidad son tanto internas como externas.

Al respecto Garaway (1991) considera que en las organizaciones venezolanas : No hay incentivos para invertir en el personal, existe un marco legal poco favorable y reglas de juego inciertas. Por otro lado, están los obstáculos de las mismas empresas: falta de visión a largo plazo y debilidades en las estrategias



de crecimiento, sin las cuales no puede (ni debe) haber planes de desarrollo del personal. Existe un enfoque puramente comercial y rentista en la dirección de las empresas, así como una mezcla de valores y creencias, algunos contradictorios, acerca del hombre y el trabajo (pág., 42) .

Estos contrastes son parte de la realidad que viven la mayoría de las organizaciones en el país. A pesar de los altibajos que se pueden presentar en las mismas, se debe considerar invertir en la capacitación y entrenamiento de la gente. Definitivamente lo que más ayuda a la organización a alcanzar el éxito en sus procesos, es contar con gente altamente preparada e identificada con la organización..

Granell y Parra (1994) consideran que la gestión de recursos humanos en las organizaciones venezolanas es muy operativa, centrada en labores de administración de personal las cuales giran alrededor de las funciones más tradicionales de reclutamiento, selección, inducción, compensación, contratación colectiva y adiestramiento. La organización, en su conjunto, y sobre todo en la alta gerencia y la gerencia de línea, salvo pocas excepciones, no se consideran involucradas en los temas relativos a su gente y tienden a delegarlas a los expertos en relaciones industriales, psicólogos u otros profesionales quienes no participan -y con frecuencia ni tan siquiera conocen - los planes y objetivos estratégicos de la empresa. En consecuencia prevalece una visión cortoplacista, con una evidente ausencia de planificación de recursos humanos y de diseño y definición de políticas, que sirvan de apoyo a la instrumentación de procedimientos y normas.

En este marco de ideas, es importante señalar que la unidad de recursos humanos debe asumir un liderazgo claro- explicar las razones y los procesos del cambio, y propiciar la capacitación y comunicación permanente y sistemática. La unidad de recursos humanos debe convertirse en socio del negocio y contribuir en la eficiencia y eficacia organizacional. Para ello es necesario que se convierta en asesora, que propicie y haga comprensible el proceso de cambio a los gerentes y trabajadores.

Al respecto Denison (1991), señala:

La efectividad es una función de las políticas y los procedimientos utilizados por una organización. Los procedimientos específicos, especialmente cuando pertenecen a la gerencia de recursos humanos y al ambiente interno de una

empresa, influyen en el rendimiento y la efectividad. Ciertas formas de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado mejor rendimiento a largo y corto plazos.

En relación a lo anterior, la intensa competencia a que se encuentran sujetas las empresas, ha obligado a la alta gerencia a mejorar la efectividad y la calidad en todos sus procesos, para recuperar su ventaja competitiva.

El aumento de calidad requiere que una organización realice cambios importantes en su filosofía, en sus mecanismos de funcionamiento y en su programa de Recursos Humanos. Las técnicas que recalcan los factores de motivación para los empleados, cambios en la cultura corporativa, y el entrenamiento de los empleados, han recibido gran aceptación por el colectivo organizacional .

## Competitividad y Tecnología

Las organizaciones tienen que estar muy pendientes del entorno, con la finalidad de ajustar su conducta al medio social del que forman parte, es decir, a la sociedad global; y para mantenerse en el mercado tienen que estar dispuestas a crecer y crecer lo que implica mirar muy adentro para poder ir hacia afuera y, aunque sea líder y se tenga asegurado un espacio, las organizaciones deben ir más allá, no conformarse, incursionar en nuevos mercados, transformarse y apoyar todo lo que sea mejoramiento continuo y adquirir nueva tecnología para agilizar la información que beneficia la toma de decisiones.

Competir se ha convertido en una nueva realidad y en nuevo reto para los empresarios. En los más diversos sectores, la crisis económica, con su consiguiente apertura comercial, ha estado acompañada de un recrudecimiento de la rivalidad entre empresas establecidas. Han surgido nuevos sectores, tanto nacionales como internacionales (Villalba, 1996).

Aunado a lo anterior, las organizaciones que quieran mantenerse en el mercado deben tener presente la filosofía de innovación y modernización para responder a los estímulos de la competitividad internacional. Además, deben establecer alianzas estratégicas con los distintos grupos empresariales. Los gerentes están sujetos a plantearse la necesidad de concentrarse en lo que significa un escenario de economías abiertas en contraposición con el

escenario de economía cerrada que prevaleció en Venezuela durante décadas. Las empresas deben tener ahora altas cuotas de investigación y desarrollo tecnológico pues los productos de hoy tienen ciclos de vida mucho más cortos que en el pasado.

Estos cambios significativos que se han venido desatando, han producido un vuelco positivo para los recursos humanos, en virtud de ello el personal debe mantenerse permanentemente en un proceso de aprendizaje continuo que le permita modificar su conducta en atención a las nuevas experiencias.

El éxito en los procesos de cambio implica experiencias particulares que sólo son posibles si se cuenta con el respaldo de gente comprometida. Las organizaciones deben efectuar una labor con sus gerentes para desarrollar la confianza de cada uno y sacar a la luz todo su potencial. Cada gerente debe dedicar el tiempo y esfuerzo necesarios para asegurar el de su gestión, para mejorarse a sí mismo y al personal a su cargo. Cada quien debe trazarse metas reales y efectuar un inventario de sus potencialidades y habilidades para que su trabajo sea eficaz y controlar las posibles desviaciones que se puedan experimentar en relación a los objetivos para retomar el camino hacia una comunicación permanente, obligatoria y estimulante.

Uno de los aspectos más relevantes de la gestión de recursos humanos, es el desarrollo de las habilidades, tan necesaria para las organizaciones en la construcción de las capacidades del individuo. La ampliación de los conocimientos al colectivo organizacional, le permite a la empresa contar con una fuerza adiestrada y motivada, lo cual contribuye a reducir la rotación de personal, a aumentar la flexibilidad y generar valor, todo lo cual potencia su competitividad (Linares, 1996).

### Valor agregado

El valor es una percepción. Sólo cuando se logra que las personas perciban valor en aquellos bienes y servicios que les proveemos, se puede obtener de ellas los recursos, el reconocimiento o la aceptación que se requiere para existir, es decir aquello que es de valor para las personas (Ventocilla, 1996).

El ser humano ha inventado las organizaciones, las cuales se convierten en instrumentos para crear y producir bienes y servicios que le aporten un valor

relacionado con la productividad del negocio. La comprensión del verdadero valor agregado de una persona, empresa o estado es definitivamente fundamental para una exitosa decisión de inversión

### Visión Compartida

Todo proceso de transformación organizacional requiere que se genere una visión compartida de la alta gerencia acerca de lo que se quiere alcanzar; es decir, toda la actividad organizacional se transforma en parte de un propósito mayor encarnado en los bienes y/o productos de dicha organización.

No hay organización inteligente sin visión compartida. Sin búsqueda de una meta que la gente desee alcanzar. Las fuerzas que respaldan el status quo pueden ser abrumadoras; sin embargo el nivel de excelencia de la meta que se desea alcanzar induce a nuevos modos de pensar y de actuar (Senge, 1992).

Se hace necesaria la presencia y el uso adecuado de la intuición, unida a la creatividad, para enfrentar estratégicamente los obstáculos del entorno. De esta manera se logran mejores productos y servicios que cubran o superen las expectativas y exigencias de los clientes. Tales resultados son el producto del alto nivel de compromiso de todos los integrantes de la organización.

### Educación ante los Procesos productivos de Recursos Humanos

Recursos humanos tiene la misión de generar la capacidad de cambio y la formación de líderes y, para ello, debe estar autoeducándose permanentemente para aprender y para ayudar a aprender, y el aprendizaje es cambio y su punto de partida es: educación.

De acuerdo a lo anterior, hay empresas que creen firmemente que el conocimiento es la clave para ser competitivos. Consideran que si ponen mayor atención en desarrollar las capacidades del recurso humano, la calidad y productividad mejorarán en forma natural. En otras palabras, consideran que el desarrollo de los recursos humanos es la estrategia más prometedora para revertir el deslizamiento de la productividad.

Mantener control sobre estos acontecimientos va, en gran medida, más allá de las funciones de la gerencia. Uno de los retos más importantes que enfrentan hoy día los patronos es el de mejorar la calidad de vida del trabajador. Este reto

no solamente surge de la necesidad de estar al nivel de la competencia, sino también de los cambios demográficos y culturales.

## La Gerencia de Recursos Humanos dentro del nuevo enfoque

Como puede desprenderse de lo expuesto anteriormente, las empresas que tengan que competir, ya sea en el mercado interno o en el mercado internacional, con productos y/o servicios, tienen un reto que supera la mejor forma de hacer mejor lo que se venía haciendo. Estos retos requieren de una transformación profunda del conocimiento y capacidades del recurso humano, en sintonía con la revolución tecnológica - organizativa.

En este sentido, la misión de la gerencia de recursos humanos en las empresas es constituirse en agente dinamizador clave en el proceso de mejoramiento continuo de la calidad y la productividad. Las funciones genéricas de la Gerencia de Recursos Humanos son: diseñar, establecer y controlar las políticas, normas y procedimientos en materia de personal, facilitando las siguientes funciones: selección, entrenamiento, clasificación, remuneración, promoción, desarrollo, seguridad, relaciones y comunicaciones (Páez, 1993). A continuación se describen cada una de ellas:

**Selección:** Proceso que permite recabar información relevante mediante instrumentos especialmente diseñados o seleccionados para que, una vez que se analice y pondere la información, se pueda decidir sobre la contratación o no de un candidato. La información obtenida también debe servir para apoyar a la organización y al individuo en la planificación de un proceso más fluido de adaptación a la organización (Cascio, 1993).

**Entrenamiento y desarrollo:** Tiene como propósito ampliar, desarrollar y perfeccionar al individuo para el mejoramiento de sus capacidades y crecimiento profesional en determinada carrera de la la administración de la empresa (Schein, 1988)

**Clasificación:** Se refiere al agrupamiento de los cargos en clases. Trata de facilitar no sólo la administración salarial, sino que también permite cada clase de cargos tenga un tratamiento genérico en términos de beneficios sociales, regalías, etc. ( Chiavenato, 1994).

**Evaluación:** En el proceso de evaluación hay que incluir la capacidad de cooperación, el conocimiento del trabajador, los aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo de iniciativas propias. Es decir, tiene el propósito de ayudar a promover el desarrollo de las habilidades para el puesto que ya ocupa el individuo (Sherman, 1994).

**Remuneración:** A fin de asegurar que los pagos estén acordes con los índices salariales del mercado de trabajo y que se estructuren sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, estimular la permanencia como condición de acumulación de la capacidad desarrollada (Armstrong, 1991).

**Seguridad:** Es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes, tendientes a eliminar las condiciones inseguras del ambiente, y a instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implantación de prácticas preventivas (Chiavenato, 1994).

**Relaciones y comunicaciones:** Se debe estimular la participación de los trabajadores tanto en el diseño de sus puestos como en la búsqueda e implantación de mejoras, y lograr una relación de cooperación con el sindicato (Páez, 1993).

Cada uno de los aspectos señalados anteriormente, implica un giro cualitativo profundo de la Gerencia de Recursos Humanos y, que dichas funciones deben estar interrelacionadas con todos los procesos de la organización y orientadas hacia un objetivo único para asegurar que la empresa cuente con personal capacitado, motivado, con disposición a cambiar y dispuesto a adaptarse a las nuevas situaciones que requiera la organización.

En consecuencia, es importante señalar que la gerencia de recursos humanos es la piedra angular en el desarrollo de las organizaciones y para lograr el éxito de su gestión tendrán que estar alerta en cuanto a la cultura organizacional, la cual debe ser evaluada constantemente a través de prácticas gerenciales adecuadas de acuerdo a la estrategia. Esto no es sólo válido cuando se quiere introducir cambios en la organización, sino que hay que invertir para su desarrollo, y llevar a cabo un seguimiento sobre las conductas organizacionales

a fin de modificar aquéllas que se alejen de los valores y cultura de la organización.

## Nuevas tendencias en la Gerencia de Recursos Humanos

A través del conocimiento adquirido sobre cultura organizacional, a lo largo del desarrollo del trabajo, se puede hacer referencia sobre los planteamientos de Tovar (1990) donde establece que existen siete elementos estrechamente relacionados con el éxito de la gestión de recursos humanos en cuanto al manejo de la cultura organizacional. Tales elementos son :

**Influencia:** El personal de la organización debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean. La resistencia al cambio es mayor entre la gente que tiene un bajo sentido de la influencia, porque no tiene nada propio dentro del proceso, ni confianza en sí misma para hacer los cambios. Esa baja sensación de influencia no se limita a los niveles inferiores del organigrama. Algunos altos gerentes y muchos intermedios con frecuencia piensan que deberían tener influencia, dada su relativa posición en el organigrama de la compañía. A veces la gente resiste el cambio sólo para ejercer la influencia que tienen.

**Innovación:** Las personas deben estar dispuestas a cuestionar el status quo, indicar nuevas formas de resolver, y hacer lo que se debe hacer. El nivel de innovación de una empresa tiene un impacto sobre la gente de la organización y el nivel de influencia que creen tener. La gente que no se siente poderosa no piensa que sus ideas se estimulan o se toman y serio y, por tanto, no se ofrecen su contribución para mejorar las cosas.

**Trabajo en equipo:** La capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía, a fin de alcanzar objetivos comunes. Significa que la gente tiene mutua confianza y se siente cómoda en los equipos, pero antes debe sentirse cómoda en sus funciones individuales. Donde hay trabajo en equipo, el grupo participa en la toma de decisiones y, al hacerlo, los miembros del grupo se solidarizan con las necesidades y los sentimiento que se expresan libremente. El clima estimula continuamente la franqueza. Se comparte el crédito por las realizaciones y los estilos predominantes de influencia son aquéllos que se basan en una visión de futuro (común para todos) y en una continua participación y creación de confianza.

**Satisfacción :** La gente necesita estar satisfecha con su trabajo. Deben satisfacerse sus necesidades físicas y emocionales. Entre las necesidades psicológicas que se deben satisfacer en un clima corporativo están: las necesidades de realizar y ser reconocido por esa realización; identificarse con un grupo social y tener un sentido de pertenencia. La satisfacción de éstas necesidades ayuda a: proporcionar la motivación necesaria para que los empleados permitan mejorar lo que está a su alrededor, aunque no se les haya pedido expresamente hacerlo.

**Deseo de cambio:** Para realizar el cambio es necesario que haya un sano nivel de insatisfacción con lo que existe, un deseo de cambiar y hacer mejor las cosas. Si la gente está completamente satisfecha con todo lo que le rodea, el impulso hacia el cambio y la mejora es limitado. Igualmente, si persiste el deseo de cambiar las cosas sin obtener respuesta durante mucho tiempo se puede pasar de un nivel de descontento a la frustración.

**Responsabilidad:** La gente debe estar dispuesta a asumir responsabilidad para hacer cambios. La responsabilidad significa estar dispuesto a querer realizar las tareas desde la primera vez y procurar el mejoramiento continuo por siempre. El nivel de responsabilidad está íntimamente relacionado con el hecho de que el sistema gerencial esté fomentando responsabilidad y confiabilidad. Además, los niveles superiores de responsabilidad deben correlacionarse intuitivamente con los altos niveles de innovación, un deseo de cambiar y trabajar en equipo. Cuando una persona se siente bien asumiendo responsabilidades, debe sentirse bien trabajando con otros para aumentar la responsabilidad del grupo.

**Sentido de visión común:** La gente de una organización debe saber hacia dónde se dirige la empresa y la ruta que debe seguir. Debe existir una visión, creada por la persona del cargo más alto que represente una imagen del futuro, apremiante y entusiasta, alrededor de la cual puedan reagruparse los empleados de todos los niveles. Esta visión debe ser consistente y presentada de tal manera que resulte más importante para todos en cada nivel de la escala organizacional. En cualquier actividad de cambio, el compromiso de dedicación visible de la alta gerencia transmite una señal importante a la organización, recordando siempre que la cultura organizacional debe ser vista como ventaja competitiva de la gerencia de recursos humanos.



En consecuencia, los gerentes de recursos humanos se plantean retos, los cuales están direccionados hacia el diseño de sus propias estructuras organizacionales, creadas y especialmente desarrolladas para planificar y guiar los programas de mejoramiento profesional, lo cual constituye una base importante para mantenerse en una continua búsqueda de nuevos aprendizajes, que facilite la innovación en la organización. Estas estructuras son un vehículo que le permite al individuo mantenerse actualizado técnicamente y, al mismo tiempo, interrelacionado con todos los procesos de la organización.

Por lo antes planteado, se pretende señalar un nuevo enfoque que exige que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.

## **6.8- Conclusiones**

Las condiciones actuales han determinado que más allá de una simple relación causal entre la cultura organizacional, el cambio, y el impacto de la tecnología en la gerencia de recursos humanos, lo que existe una vinculación recíproca entre todos los elementos, que generan desafíos permanentes implícitos en los retos que debe enfrentar toda organización.

La premisa anterior, permite destacar que la gestión empresarial tiene sentido en la medida en que los retos sean superados satisfactoriamente, para lo cual se requiere una amplia dosis de creatividad para el manejo y control del medio ambiente tan cambiante.

Las organizaciones que en Venezuela, han logrado desempeñarse exitosamente muestran dos aspectos importantes: por una parte destacan que la mejor forma de aumentar la efectividad es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional; y, por la otra, el énfasis puesto en la investigación de los enfoques y teorías gerenciales para adaptarlos a su funcionamiento.

La inversión en el adiestramiento y actualización del personal, es, otro aspecto de especial significación, a fin de convertirlo en el eje y motor de los procesos de transformación.

La complejidad del entorno actual, por otra parte, saturado de competencia, de problemas sociales, de clientes exigentes, de rígidas leyes ambientales, e inmerso en un creciente proceso de globalización, hace que trabajar -per se- sea hoy insuficiente. Es necesario más que nunca el pensar y repensar las organizaciones, darles sentido de dirección, rediseñar u optimar los procesos medulares, desarrollar estructuras organizacionales aptas para que dicho procesos funcionen oportunamente, utilizar agresivamente la tecnología de punta que ayude a materializar la visión trazada para la organización. Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

La visión indicada facilita a la gerencia del cambio dimensionar las características del negocio y orientar sus esfuerzos para satisfacer las expectativas de la organización. Asimismo, le facilita romper paradigmas, probablemente muy útiles en el pasado, pero que han perdido sentido con el tiempo, por nuevas reglas, acordes con los tiempos que corren y muy útiles para satisfacer las exigencias del futuro.

La integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, etc., son algunas de las nuevas reglas.

El fracaso de los esfuerzos de cambio en muchas organizaciones ha radicado en no tomar en cuenta, más allá de la retórica, al personal como centro de la transformación y en no lograr un equilibrio adecuado entre la adaptación de éste y los cambios en los procesos.

En este escenario de cambio se puede vislumbrar que la Gerencia de Recursos Humanos cobra en la actualidad, un papel fundamental en la transformación de las organizaciones. Esto requiere una redefinición del papel de Recursos

Humanos dentro de cualquier corporación, de manera tal que pueda legítimamente iniciar los procesos de transformación esenciales en momentos de exigencias permanentes del entorno.

## **6.9-Recomendaciones**

A continuación se sugieren varias recomendaciones relativas a cada uno de los aspectos considerados en el trabajo realizado:

### Area de la Cultura Organizacional

Fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial.

Es imprescindible que la alta gerencia conozca plenamente los valores culturales necesarios en su organización a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional.

### Proceso de Cambio

Considerar como un insumo vital el conocimiento que tiene el personal, para llevar adelante los cambios requeridos por las organizaciones. Es necesario desarrollar el conocimiento como vía hacia la competitividad. Fomentando la investigación con el propósito de elevar el caudal de conocimiento, lo que inclina la balanza hacia una consolidación organizacional que haga a las empresas entes más competitivos.

### Area de Desarrollo del Recurso Humano

Promover el autodesarrollo para que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje, a fin de:

Lograr la identificación y el compromiso, y la consistencia gerencial entre lo que se dice y lo que se practica en las instituciones.

Estimular la orientación al logro en todos sus miembros, a través de la creación de conciencia y el diseño e implantación de programas que estimulen nuevas

ideas para llevar a cabo el incremento de la efectividad organizacional que estén dispuestas al cambio.

Fortalecer el poder personal con fines de logro colectivo. De esta manera se faculta al individuo para que tenga mayor poder de acción y decisión.

#### Gerencia de Recursos Humanos

El gerente de recursos humanos debe estar en capacidad de apoyar el cambio, considerándolo como herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Esto significa estar fuertemente orientado hacia el negocio, ser facilitador de los procesos, tener orientación al cliente, y ser capaz de anticipar y actuar de manera proactiva. Es decir, mantener una visión de futuro para anticipar los cambios y las destrezas para planificar, gerenciar y evaluar las consecuencias de ellos.

A fin de anticipar los cambios, los gerentes de recursos humanos deberían: estar informados respecto a experiencias de otras organizaciones sobre posibles incidencias que los cambios de naturaleza tecnológica, en mercadeo, en productos y en globalización, puedan tener sobre los recursos humanos.

La gerencia de recursos humanos debe implantar programas integrales de adiestramiento, mediante procesos que le permita un enfoque integral y

la toma de conciencia acerca de cómo los niveles de actuación personal crean productividad a la empresa, igualmente debe dotar de herramientas a la gente para lograr el cambio personal, como base para la mejora de la calidad de sus funciones.

Optimar los recursos través de la filosofía del mejoramiento continuo, considerandola como una nueva forma de vida que han adoptado con excelentes resultados las empresas para mejorar y rediseñar sus procesos, transformando las debilidades en fortalezas, los gastos en ahorros e inversiones, los déficits en superávits y, en suma, repotenciando sus sistemas.

Es vital conocer cuándo y en qué magnitud la gestión de recursos humanos agrega valor a la organización, a fin de proponer alternativas cuantificables y con estimación de costos y beneficios.

## La Gerencia en general

Plantear nuevas estrategias con visión a buscar aplanamiento de las estructuras organizacionales, con la finalidad de lograr una disminución de niveles verticales y de supervisión gerencial, logrando mejor comunicación y mayor flexibilidad.

Las organizaciones deben mantener gerentes con visión hacia la eficacia y efectividad, fundamentados en una filosofía asertiva de cambio, lo cual les permite la posibilidad de crear nuevos paradigmas a partir del desarrollo personal para el logro de mejoramiento continuo.

La gerencia debe desarrollar habilidades que le permitan reconocer la importancia y beneficios de una buena comunicación y aplicar estrategias efectivas para mejorar la red comunicacional en la organización.

La alta gerencia debe plantearse como prioridad el aprovechamiento máximo del potencial humano y tecnológico; lo cual es de vital importancia, para incrementar la efectividad y productividad.

Es importante que las organizaciones comiencen por modelar los perfiles gerenciales, a fin de crear compromiso a la gerencia en relación al negocio; es decir, que éstos se consideren socios del negocio y se logre una visión compartida, entendiendo y compartiendo las necesidades y puntos de vista de los clientes, y constituyendo equipos multidisciplinarios para el logro de objetivos estratégicos claramente definidos. Sólo una misión compartida asegura el éxito en el logro de los objetivos

## **VII-DISEÑOS ESTRUCTURALES DE LAS ORGANIZACIONES**

### **7.1 DISEÑOS MECANICISTAS VRS ORGÁNICOS**

#### **Organizaciones mecanicistas (máquinas eficientes, rígidas y estables)**

- Alta especialización.(simples, rutinarias y estandarizadas)
- Rígida departamentalización.
- Estrechos tramos de control.
- Alta formalización.
- Red limitada de información.
- Muy poca participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones.

#### **Organizaciones orgánicas. (Altamente adaptable, libre y flexible)**

- Es horizontal (amplio tramo de control)
- Descentralizada.
- Equipos de trabajo (funcional, interfuncional e interjerárquico).
- Baja formalización.
- Red de información extensiva (libre flujo)
- Involucra a todos los empleados en la toma de decisiones.

### **7.2. ENFOQUE GLOBAL PARA EL DISEÑO DE ORGANIZACIONES<sup>3</sup>.**

#### **. Estructura simple.**

- Bajo grado de división en departamentos.
- Amplios tramos de control.
- Autoridad centralizada en una persona
- Poca formalización.

---

<sup>3</sup> La Administración en el Mundo de Hoy. Stephen P. Robbins. Prentice Hall. Mexico. 1998. P. 204 a 216.

Fortaleza: rápida, flexible, bajo costo de mantenimiento y de responsabilidad clara.

Debilidad: Difícil de mantener en la medida que crece la organización, por la baja formalización y alta centralización (la toma de decisiones se vuelve lenta); alto riesgo (todo depende de una persona)

### **Estructura burocrática.**

- Alta especialización (Tareas operativas altamente estandarizadas)
- Alta regulación.
- Alta formalización.
- Variedad de formas de departamentalización.
- Autoridad centralizada.
- Alcances estrechos de control.
- Toma de decisiones que sigue a la cadena de mando.

Fortaleza: Habilidad en realizar actividades estandarizadas de una manera eficiente; Economías de escala (reúne especialistas, mínima duplicación de personal y conforma colegas); Gerentes bajos y medios poco talentosos y por ende menos costosos; La abundante normatividad disminuye la discrecionalidad de los gerentes; La centralización se facilita por la alta formalización y estandarización por lo que disminuye la necesidad de personal creativo y con experiencia por debajo de los altos ejecutivos.

Debilidades: La especialización crea disputas jurisdiccionales y conflictos entre subunidades; Las metas de las unidades funcionales con frecuencia no van en la misma dirección que las organizacionales; la responsabilidad por los resultados se vuelve confusa, cuando se presenta problemas y se pueda señalar a otras unidades como la causa; alta resistencia al cambio (por el apego a las normas);

### **Estructura matricial.**

- Combina la departamentalización funcional con la de productos. Especialistas funcionales trabajando con equipos interdisciplinarios.

La estructura matricial trata de obtener ventajas de la fortalezas de las dos formas de departmentalización y minimizar sus debilidades.

Fortaleza de la departmentalización funcional, descansa en agrupar a los especialistas, minimizando el número de especialistas necesarios y permite acumular y compartir recursos especializados. Pero su desventaja consiste en la dificultad para coordinar las tareas de diversos especialistas funcionales, para que las tareas se terminen a tiempo y dentro del presupuesto.

La fortaleza de la departmentalización por productos o proyectos, es contraria a la anterior: facilita la coordinación entre especialistas, para lograr terminar a tiempo y cumplir con el presupuesto; proporciona una clara responsabilidad en cuanto a las actividades relacionadas con el producto o proyecto pero tiende a duplicar las actividades y los costos.

La fortaleza de la matriz consiste en que facilita la coordinación, cuando la organización tiene múltiples actividades complejas e interdependientes; el contacto directo y frecuente entre diferentes especialidades puede producir una mejor comunicación y flexibilidad; facilita la distribución eficiente de los especialistas.

Las desventajas de la matriz radican en la confusión que crea, en su propensión a fomentar luchas de poder; rompe con la unidad de mando, incrementando la ambigüedad, lo que genera conflictos.

### **Estructuras basadas en equipos:**

- Rompe con las barreras departamentales.
- Hace a las organizaciones más horizontales.
- Descentraliza la toma de decisiones hasta el nivel del equipo de trabajo.
- Requiere que los empleados generalicen tan bien como son especialistas.

Fortalezas: Complementa lo que es típicamente una burocracia. Por ejemplo, permite lograr la eficiencia de la estandarización de la burocracia mientras gana la flexibilidad que los equipos proporcionan.



### **Unidades autónomas internas:**

- La gerencia divide a la organización en unidades descentralizadas de negocios con sus propios productos, clientes, competidores y metas de ganancias.
- Crea una infraestructura orientada al mercado; medidas de desempeño, incentivos financieros, sistemas de comunicación y aspectos permiten evaluar las unidades como si fueran compañías autónomas.

Fortaleza: Permite conformar centro de utilidades con poco personal ejecutivo; flexibilidad para adquirir nuevos negocios, responder a los competidores y explorar nuevas oportunidades; A los gerentes de planta se les da un control casi total sobre sus operaciones y se les motiva mediante incentivos. La filosofía de la alta gerencia es liberar las cabezas de sus negocios para que administren a sus unidades como si fueran sus dueños.

### **La organización virtual (organización en red o modular):**

- ¿Por qué poseer cuando usted puede rentar?
- Pequeña organización central que contrata por fuera las funciones principales o primarias del negocio.
- Altamente centralizada.
- Poco o ninguna departamentalización.
- Se concentra en sus competencias esenciales.
- La función de sus gerentes consiste en supervisar directamente las actividades “en casa” y coordinar las relaciones con otras organizaciones, generalmente por medio de redes por computadora.

Fortaleza: Máxima flexibilidad, ya que permite que en cada proyecto utilice al personal con el talento mas adecuado o a las mejores compañías o empresas para sus demandas; minimiza los costos generales burocráticos ya que no hay una organización permanente que mantener; disminuye los riesgos a largo plazo y sus costos debido a que no existe un largo plazo (un equipo es reunido por un tiempo determinado y luego se disuelve).

Desventaja: Poco control de la gerencia sobre las actividades primarias o principales que contrata.

### **La organización sin fronteras:**

- Elimina las fronteras verticales (aplana la jerarquía; el estatus y el rango son minimizados; uso de valoraciones del desempeño donde los colegas, personal superior e inferior al empleado evalúa su desempeño)
- Elimina las fronteras horizontales, reemplazando los departamentos funcionales por equipos interfuncionales y multidisciplinarios (a los que se les concede facultades) y organiza las actividades alrededor de procesos; busca eliminar la línea de mando, con alcances ilimitados de control;
- Rompe las barreras externas entre la organización y sus clientes o usuarios y proveedores, por medio de creación de lazos cliente-organización; alianzas estratégicas, sociedades o uniones temporales (los empleados trabajan proyectos en conjunto) y transferencia electrónica de datos.
- Práctica de participación en la toma de decisiones.
- Transferencia lateral y rotación de empleados dentro y fuera de las áreas o grupos, con miras a transformar especialistas en generalizadores.

## **7.3-CAMBIO PLANIFICADO DE LA ORGANIZACIÓN<sup>4</sup>**

Introducción al tema.

- El ciclo de vida de las organizaciones.
- Supervivencia y crecimiento.

Concepto de cambio planificado (presente y futuro)

Un modelo de proceso de cambio planificado<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Gerencia para el Cambio Planeación – Entrenamiento y Desarrollo. Jim Stewart. Serie empresarial. Legis. Capítulo tercero.

<sup>5</sup> Hinnings R. Planning, organising and Managing Change. Local Government Training Board. Luton.

1. Diagnosticar.
2. Identificar la resistencia.
3. Asignar la responsabilidad.
4. Desarrollar y poner en marcha estrategias.
5. Supervisar.

El factor humano en los procesos de planeación.

Las cinco etapas como proceso iterativo.

### **1. Diagnosticar:**

- Determinación del cambio que se quiere o desea.
- Dedicación de tiempo y atención.
- Garantía que las otras etapas tendrán éxito.
- El propósito es llegar a una clara comprensión de la necesidad o problema sentido.
- Las actividades básicas consisten en recopilación de datos y análisis.
- Las fuentes de cambio pueden ser internas o externas.

### **2. Identificar la resistencia:**

- ¿Resistencia *natural* al cambio?
- Principio útil de beneficios positivos.
- Factores que afectan el éxito del cambio planificado (Ver cuadro que relaciona el problema/necesidad con la solución/cambio )
  - ✓ ¿Quiénes se ven afectados por el cambio?
  - ✓ ¿Cómo lo van a considerar?
  - ✓ ¿Hasta qué punto se resistirán?
  - ✓ ¿Por qué probablemente se van a resistir?
- El análisis anterior es necesario para tomar decisiones apropiadas en las dos etapas siguientes.

**FACTORES QUE AFECTAN EL ÉXITO DEL CAMBIO PLANEADO**

		<b>PROBLEMA O NECESIDAD</b>	
		<b>ACUERDO</b>	<b>DESACUERDO</b>
<b>SOLUCIÓN / CAMBIO</b>	<b>ACUERDO</b>	<b>Máxima probabilidad de cambio</b>	<b>Baja probabilidad de cambio</b>
	<b>DESACUERDO</b>	<b>Mediana probabilidad de cambio</b>	<b>Mínima probabilidad de cambio</b>

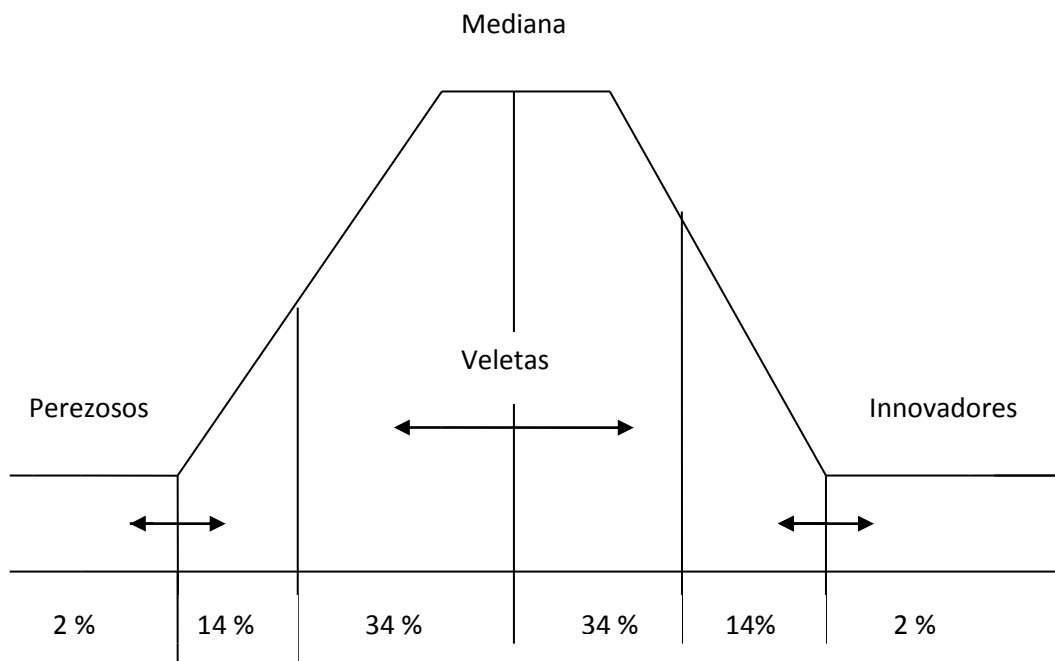
### 3. Asignación de responsabilidad:

- Tiene como propósito fomentar la dedicación al cambio planificado.
- Dar a las personas papeles de liderazgo.
- Claras indicaciones de responsabilidad, sin las cuales las tareas no llegan a hacerse y no se toman las decisiones requeridas.
- *Condición necesaria:* Revisar y corregir la descripción del trabajo de grupos de personal, fijando responsabilidades nuevas o revisadas relacionadas con el cambio planificado.
  - ✓ Las decisiones dependerán de la naturaleza y fuente del cambio.
  - ✓ Los papeles no se deben limitar a las personas con posiciones gerenciales.

- *Los factores críticos al asignar responsabilidades* están relacionados con los focos de localización, la probable extensión de la resistencia y la forma de ejecutar la estrategia de cambio.

#### 4. Desarrollo y ejecución de estrategias:

- El propósito consiste en asegurar una respuesta efectiva de la organización ante la necesidad o problema sentido, mediante el apoyo de la mayor parte de sus miembros.
- El cambio no necesariamente es el que quieren los del nivel superior, por ello se debe consultar a los demás miembros de los diferentes niveles de la organización para que corresponda a la condición descrita en el cuadrante superior izquierdo del cuadro de factores antes descrito.
- Identificación de innovadores y perezosos: Maximizar la influencia e impacto de los innovadores y minimizar los efectos de los perezosos.



- La clave para convertir perezosos en innovadores es la participación.

Baja participación		<p>Información: Materiales escritos; reunión cara a cara; conferencias; presentaciones; lanzamientos; uso de videos internos.</p> <p>Comunicación: Reuniones de grupos pequeños.</p> <p>Consultoría: Cuestionario y encuestas de actitudes; sesiones de instrucciones de grupos pequeños; empleo de sistemas formales y procedimientos, como comités de asociaciones de personal.</p> <p>Negociación: Uso de representantes de personal elegidos o nombrados; sistemas formales y procedimientos, como comités conjuntos de sindicatos y asociaciones de personal.</p> <p>Participación: Reuniones de trabajo multifuncionales o únicas y grupos de proyectos.</p> <p>Compromiso: Grupos de tareas a nivel organizacional, departamental o seccional con miembros multifuncionales y de nivel múltiple; Círculos de Calidad.</p>
Alta participación		

## 5. Supervisión:

- Se requiere haber realizado la etapa 1 completamente.
- Se requiere fijación de metas, escalas de tiempo, establecimiento y aplicación de los medios para evaluar el progreso.
- La necesidad de que los factores observables o medibles se concentren el cambio planificado.
- Debe realizarse de manera frecuente y periódica.
- Se trata de verificar si se ha superado la necesidad o problema sentidos.
- Identificación y tratamiento de resultados inesperados o no intencionales.

## **VIII-LA GERENCIA PÚBLICA**

Hablar de Gerencia Pública, es quizá una de las denominaciones más recientes que vienen siendo concebidas dentro del contexto de la denominada “Nueva Gestión Pública”, que surge con fuerza desde los años setenta cuando la teoría burocrática con sus disfuncionalismos no pudo dar respuesta efectiva especialmente a las demandas del entorno y a las responsabilidades de lo público. La crisis del petróleo, la deuda externa creciente especialmente en los países de América Latina, el influjo de la globalización y las corrientes neoliberales condujeron a repensar la forma como se venían administrando las organizaciones públicas, dada la baja respuesta a las demandas de los ciudadanos (atraso de la infraestructura del país, pobres indicadores en la satisfacción de necesidades básicas, crecimiento del déficit habitacional en vivienda social, falencias en la administración de la justicia, alto desempleo, corrupción, mala contratación pública, baja ubicación en ranking de competitividad, bajos índices de calidad de vida, deterioro de las finanzas públicas, despilfarro de recursos, programas de gobierno alejados de la realidad, discontinuidad de programas entre otros), por ende la pérdida de la legitimidad del estado y su poca respuesta al mundo de la complejidad y de manera puntual a las demandas de los ciudadanos.

La complejidad denominada por algunos autores como la turbulencia no es otra cosa que la presencia en el manejo de la gestión pública de las fuerzas cambiantes del entorno económico, social, político, demográfico, tecnológico, cultural, científico que obliga a las organizaciones a repensar sus prácticas administrativas dado que los procesos administrativos utilizados en la administración pública tradicional han demostrado no ser asertivos en el manejo de los problemas que atraviesa el país, aspecto que es similar en el contexto general del manejo de lo público en el mundo.

El paso del Estado interventor al Estado facilitador orientado a generar las condiciones para el fortalecimiento del mercado que bajo la premisa

del neoliberalismo a posteriori generar a los recursos para satisfacer las demandas de los ciudadanos.

El concepto de gerencia pública ronda los años setenta en Estados Unidos y se hace más evidente en la década de los noventa apoyado en el Consenso de Washington, en el cual se ratifica la necesidad de orientar lo público hacia el fortalecimiento de los mercados, con una clara orientación de los postulados que desde lo empresarial privado han demostrado ser las herramientas que garantizan la efectividad de la gestión, sin embargo advierte que la concepción gerencial privada no puede trasladarse exactamente en la lógica de lo público; así como lo establece el CLAD en un artículo relacionado con la nueva gestión pública “ El Estado no es una empresa, pero puede administrarse empresarialmente”, por ende la gerencia pública se puede definir en primera instancia como la búsqueda de la efectividad en las acciones realizadas por el sector público teniendo como referente las nuevas técnicas de la administración privada en la medida que ha demostrado un éxito medido por el cumplimiento de resultados como parte sustancial del quehacer gerencial

Múltiples definiciones surgen de la gerencia pública. Para Adriana Plasencia, la gerencia pública “se define como el conjunto de conocimientos y prácticas que permiten mejorar la racionalidad de la dirección administrativa del Estado en términos sociales”(Plasencia Díaz, Adriana: *Gerencia Pública*. Colegio de Ciencias Políticas y Administración Pública, México, 1994, p. 99.); sin embargo, Barry Bozeman menciona que “la gerencia pública supone un *focus* sobre una estrategia (más que sobre un proceso gerencial) sobre las relaciones interorganizacionales y sobre la intersección de la gerencia y la política públicas” (Bozeman, Barry: *Public Management. The State of Art*, Jossey-Bass, California, 1993, p. 12.).

La primera enmarca la definición en un hacia la racionalidad en el manejo de los recursos de tal manera que se garantice el aprovechamiento de los mismos, para lo cual se emprenden acciones de planeación, organización, dirección y control de los recursos; en este caso el trabajo gerencial debe ser riguroso, metódico para buscar la mejor aplicación de los recursos en pos de cumplir con los objetivos misionales.

La definición de Bozeman en su definición involucra la necesidad de darle cabida al unísono los intereses de la política con la ejecución por parte de la gerencia



La preocupación de la gerencia pública es lograr la incorporación de los avances y entrar en la búsqueda de nuevas técnicas administrativas para lograr la eficacia de la administración pública. Para ello, se deben vincular los valores presentes en la sociedad, o los que aspiran a su transformación.

Objetivos de la gerencia pública

Antonio Quintín y Adriana Plasencia coinciden en las características que debe tener el perfil del gerente público:

**Capacidad para gestionar en la complejidad.** La complejidad es un elemento que estará presente en la sociedad y que irá en ascenso. El gerente público debe tener las habilidades necesarias para dar respuestas eficientes a ésta.

**Capacidad para la movilización del potencial humano de las organizaciones públicas.** Esto implica dotarse de elementos que lo conviertan en un líder y lo centren en la búsqueda de procesos organizacionales que logren dar respuesta a la sociedad.

**Capacidad para la negociación.** Que le permita atender las demandas de los grupos sociales.

**Capacidad para actuar como agente de cambio.** Desarrollar las capacidades para el trabajo en equipo, como principio organizador para atender las actividades superiores a la administración pública.

**Capacidades técnico-políticas.** Debe comprender la interrelación entre las tres variables fundamentales sobre las cuales se actúa: capacidad de gobierno, proyecto de gobierno y gobernabilidad del sistema.

**Sensibilidad ética de la función pública.** Desplegar todas sus capacidades para desarrollar sus funciones dentro de un marco valorativo, de acuerdo a los intereses nacionales y el bien común.

La gerencia pública tiene entonces como objetivo el mejoramiento de la capacidad de gobierno para lograr un incremento de la gobernabilidad y tener en condiciones de mejora continua los procesos administrativos, y así resolver de manera eficiente y expedita los problemas que presenta la sociedad.

De otra parte la OCDE, plantea que la Gerencia pública no es función de una persona sino de un equipo que tenga como características, el profesionalismo, la capacidad técnica, que se oriente hacia los resultados, que se maneje con cierta independencia de la política sin desconocer que esta canaliza los intereses de los ciudadanos, que acepte el cambio como condición necesaria para crecer con pertinencia, que se trabaje en la

cultura del logro, la calidad, la medición objetiva del desempeño, la flexibilidad en la gestión para superar la exigencia de los resultados en un marco de inflexibilidad de los procesos.

A partir de estos objetivos que exponen claramente los autores mencionados es necesario llamar la atención para el caso Colombiano cuales serian de manera global las barreras que impiden que estos objetivos se cumplan cabalmente en la concepción de un estado gerencial

-El fuerte influjo de los postulados burocráticos que siguen siendo característicos en las organizaciones publicas , aspectos que permean la cultura del funcionario publico que no acepta o no le interesa adoptar paradigmas que busquen ante todo el servicio al ciudadano.

-Se presenta la disyuntiva entre normatividad y flexibilidad no porque la segunda quiera eliminar la primera, puesto que la normatividad es sinónimo de orden, pero su exceso y rigurosidad mas en la forma impide que la gerencia publica se haga flexible para dar respuestas más efectivas , con decisiones estratégicas que se toman al tenor de los cambios que se dan en el entorno; esto hace que las organizaciones se anquilosen y no emprendan acciones para modificar su cultura corporativa hacia el cambio.

-La gerencia publica supeditada a los vaivenes políticos no permite miradas de vuelo largo, no se logra impactar la cultura desde el liderazgo basado en al confianza y la tranquilidad que genera un optimo desempeño-

- la cultura del trabajo individual, especializado con visión fordista como condición de eficiencia afecta el potencial del trabajo en equipo-

-Un usuario inerte , desconocedor de sus derechos y oportunidades de construir desde lo propositivo la política pública.

-El divorcio entre la concepción política y el desarrollo administrativo fortalecido en la tecnocracia, hace que la gerencia no comprenda la realidad y su gestión la fundamente en la técnica como condición genérica de trabajo.

- La limitada existencia de planes formales de largo plazo con visión estratégica que debe ir mas allá de los periodos de gobierno.

-la falta de creatividad del ciudadano en la gestión publica, ya sea por incapacidades demostradas a claras disfunciones éticas.

Si se observan estas barreras como oportunidades de mejoramiento, sin duda la gerencia pública debe cambiar sustancialmente su enfoque burocrático para centrarse en el gerenciamiento por resultados, para centrarse en el fin que es el ciudadano. La gerencia de lo público invita por ende a asumir las organizaciones con visión sistémica como lo expone claramente Peter Senge en su famoso libro de la “Quinta disciplina”, con visión compartida, con una fuerte demostración de lo ético desde lo práctico, con rendición de cuentas como principio y no como obligación, con organizaciones que valoren el capital humano, que sean expresión de la cadena de valor con orientación hacia el ciudadano dado que en esto radica su misión.

Específicamente las organizaciones deben contemplar unos mínimos requisitos para operar este cambio:

- Clarificar sus competencias organizacionales, por ende sus usuarios y más que eso sus necesidades para resolverlas desde la estructura como cadena de valor, eliminando los procesos o las tareas que no contribuyan a este propósito.
- Profundizar en la concepción del diseño organizacional por procesos y no por funciones para no manejar procesos reduccionistas propios de los legados de la administración mecanicista.
- Las estructuras deben surgir de las estrategias a fin de no crear aparatos burocratizados sin un norte definido.
- Incorporar al evaluación y el seguimiento con indicadores de gestión no como herramientas de valoración de desempeño final sino como oportunidades de mejoramiento en el manejo de los cambios del entorno.
- Rescatar el valor de los sistemas de información, la productividad como efecto de un óptimo clima laboral con respeto por las personas y construcción de capital humano.

La organización debe incorporar requisitos instrumentales que ya existen pero no han sido expeditos en su aplicación.

- Conformación de equipos de trabajo con funcionarios de alto valor ético, con competencias que equilibren el ser el saber y el hacer.
- Asumir como condición de permanencia el cumplimiento de metas concertadas en un objetivo análisis y evaluación de desempeño
- Incentivar el aprendizaje organizacional de procesos para garantizar movilidad de los funcionarios, sin que se convierta

en factores de deterioro de los objetivos, sino por el contrario como oportunidad de aprendizaje colectivo de la organización.

- Adoptar acuerdos de gestión con metas viables, con objetivos estratégicos, con mediciones objetivas pero rigurosas.
- Adaptar incentivos desde lo privado no solo de orden económico sino motivacional.

## LA NUEVA GERENCIA PUBLICA

En el último cuarto de siglo la gerencia pública se sustentó en la reinversión del gobierno para producir un mejor desempeño, exigiéndose a su vez mayor transparencia y responsabilidad (E.S Savas). Esto se ha dado en llamar la nueva gerencia pública( *NPM New Public Management*). que se manifiesta en el mundo a través de profundas reformas gubernamentales en todos sus niveles-

Para Savas las ideas fundamentales de la nueva gerencia pública abarca los siguientes principios:

**1-Regreso a las funciones básicas:** Como efecto del Estado interventor y del Estado benefactor han quedado rezagos de intervenciones que a la luz de la realidad actual parecen desconcertantes. Los estados asumían el desarrollo de una serie de actividades que hoy se definen como distractores de su función misional. Para mencionar el caso colombiano en el cual la producción y comercialización de sal estaba a cargo de entidades como el Instituto de Fomento Industrial- con la concesión salinas, la cual tuvo que ser vendida a los particulares por la nefasta intervención sindical y la pésima administración por parte del Estado en su función como empresario. El Estado ha emprendido acciones empresariales en el campo hotelero, telecomunicaciones, hatos lecheros, granjas avícolas, cultivos de todo tipo. El estado interventor se vio sobrecargado de funciones con resultados empresariales distantes a los indicadores sectoriales con intervenciones demasiado costosas que se debían fondar con recursos de lo público para poder competir con el sector privado mucho más ágil, más racional, menos burocrático y por ende menos costoso. El estado al involucrarse en una suerte de actividades no misionales dejó de cumplir las funciones básicas que de por sí son complejas. Un Estado rediseñado debe

descargarse de actividades no esenciales y dedicar su completa atención a las tareas que son inherentes a la función del gobierno.(Savas-La Nueva gerencia publica)-

En la concepción sistémica de las organizaciones públicas bajo la orientación de la cadena de valor se llama la atención como la gestión pública debe orientar sus esfuerzos en los procesos misionales y los procesos de apoyo si bien son necesarios pueden perfectamente ser terciarizados o si se mantienen como gestión interna darles su justo nivel en cuanto a la dedicación estratégica que ellos requieren , en este punto lo que se pide de la gestión pública es que se concentre en los procesos vitales y los muchos triviales los delegue o los terciarize, estrategia que ha demostrado que los procesos resultan menos costosos y de mejor calidad y que no afectan la función básica del servicio al ciudadano; porque no contratar servicios de cafetería, jardinería, manejo de la nómina, aun del proceso contable, del manejo de la imagen corporativa, el transporte de sus funcionarios, el manejo de temas informáticos, aspectos de asesoría jurídica; en fin como lo establece el mundo competitivo actual, la gerencia se debe dedicar a aquello que haga excepcionalmente bien lo demás lo debe contratar( siempre y cuando no se argumente el concepto social de la generación de empleo por parte del Estado)-

**2-Restauración de la sociedad civil.** La tendencia a hacer del Estado un instrumento que facilite la vida de sus ciudadanos implica que la sociedad sea visible, que el aparato estatal no avasalle todos los campos que haya presencia de lo privado como una medida de ganar ciertos equilibrios, además la sociedad civil es la depositaria de las necesidades y por ende la gestora de las políticas públicas, además desde la concepción privada el aporte ha sido fundamental en los procesos de mejoramiento de los servicios públicos, la misma formación de los empleados públicos, el involucramiento de teorías administrativas que apuntan al mejoramiento continuo , la calidad total , la reingeniería, el desarrollo organizacional, el concepto de competencia como condición de mejoramiento y no solo desde la comodidad del Monopolio. Adam Smith en 1776 en su libro la “ Riqueza de la Naciones” reconocía la importancia de la competencia para lograr el uso eficiente de los recursos, manifiesta que mientras más oferentes hay en el mercado, cuanto mayor sea la competencia, la producción de bienes y servicios será más eficiente . Posteriormente se ha demostrado que lo que sabidamente manifestaba Smith cuando hablaba de la mano invisible que rige todos los destinos ,

es hoy una realidad en los procesos de globalización, competitividad y la presencia de organizaciones supraestatales como la OMC: organización mundial de comercio.

De otra parte la competencia por la eficiencia y los procesos de outsourcing que vienen desarrollando las administraciones públicas obligan a los funcionarios del estado a buscar la máxima eficiencia y productividad, so pena de verse desplazados por un oferente que garantice mayor calidad y menor costo.

El gobierno debe enfocarse en dirigir en vez de remar para concentrarse en lo vital, lo demás, por ende si no rema esta actividad la hará el sector privado bajo la estrategia de privatización siempre y cuando esta garantice que los bienes y servicios prestados sean en mejores condiciones de calidad, transparencia, economicidad y celeridad para una mejor calidad de vida, es decir siempre y cuando lo haga mejor que el Estado quien debe ser más pequeño o menos intervencionista.

El estado se ha enredado en una maraña de leyes que lo hacen inflexible, poco dinámico y más aún poco comprometido con los temas de competitividad; se asume que cuando hay algo que no funciona correctamente en una sociedad la solución está en la aprobación de nuevas leyes, más regulaciones y más normas para cumplir. No es que no se quiera darle la importancia debida a temas como el estado de derecho, a que los derechos fundamentales deben ser protegidos, la seguridad pública debe ser asegurada y que los efectos negativos de las externalidades deben volver a su causa interna o revisar profundamente su aplicación.

El exceso de regulaciones puede atentar contra la libertad y también contra la oportunidad; el exceso de reglas y trámites para emprender cualquier actividad en la que haya presencia de la regulación estatal es engorrosa, casos como los procesos para constituir y liquidar una empresa, formalizar una escritura, obtener una visa, aun pagar los impuestos, nos han llevado a ocupar lugares muy discretos en los ranking internacionales de la competitividad. Aparecen entonces estudios de orden mundial como el Doing Business que clasifica a las ciudades de acuerdo a su atractivo de negocios donde se evalúan variables especialmente relacionadas con los trámites para generar propuestas empresariales, que finalmente son aquellas que garantizan una mejor oportunidad de

desarrollo económico y social. Los gobiernos a sumen que si hay más normas solo entraran aquellos que son eficientes, por el contrario esto anima la informalidad y la fuga de capitales o cerebros que ven en otras latitudes hacia mejores oportunidades para hacer desarrollo; así lo advierte Así lo advierte Michael Porter cuando dice *“cuatro factores pueden ser determinantes en la competitividad*

*1. La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.*

*2. La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.*

*3. La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.*

*4. Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.*

*En su conjunto, estos cuatro actores determinantes de la competitividad de una nación forman una suerte de sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.*

*En la actualidad, uno de los comunes denominadores más notorios entre la inmensa mayoría de los países en las esferas económica y política es que en mayor o menor grado éstos se hallan empeñados en las tareas conceptuales, políticas y programáticas para redefinir el papel del Estado en la promoción y regulación de la actividad económica”*

En ningún caso manifiesta que competitividad es sinónimo de regulaciones, por el contrario tiene que ver más con factores que faciliten procesos-

De otra parte hablando de la presencia de la sociedad civil como beneficiara de los servicios del Estado, se advierte en este contexto de la nueva gestión pública, que si se identifica plenamente el sujeto que recibe el beneficios y este está en condiciones de ser sufragado puede asumir esta responsabilidad social, no está bien visto que solo el Estado sea el benefactor de esta manera se crea conciencia por el valor de lo público.

Otro aspecto no menos llamativo por parte de la nueva gerencia publica con visión empresarial es acudir a los precios como estrategia que va más allá de la regulación ; cuando se colocan peajes más costosos en horas pico o se eleva el costo de la energía en ciertos horarios, e ciudadano comienza a ser más racional en el uso de dichos servicios.

En conclusión la sociedad civil no debe verse como la masa crítica receptora de servicios por parte del estado, debe demostrar que está formando parte de una sociedad dinámica , aportante al desarrollo, con compromiso social y responsabilidad colectiva por hacer de su terruño un lugar donde su aporte debe estar enfocado a ser parte de una solución .

**3-Descentralización y delegación de competencias:** El influjo de la teoría administrativa basada en los principios de la administración científica sigue prevaleciendo, todavía se destaca la importancia de la centralización de la toma de decisiones, la jerarquización de autoridad, cuando las sociedades han crecido en experiencia y en escolaridad, por esto es razonable entender la importancia de la autogestión y la autorregulación.



Los gobiernos centrales no pueden seguir manejando los problemas de las comunidades desde su zona de confort a veces sin entender las realidades regionales, es necesario atender de cerca las problemáticas para no diluirlas en los procesos burocráticos, los gobiernos locales deben gestionar sus propios problemas no desde la orfandad presupuestal, pero sí desde su capacidad de gestión. La descentralización anima a que las organizaciones sean más flexibles, innovadoras, eficaces, con respuestas más oportunas, facilitadoras de condiciones de mejoramiento de la confianza en lo público.

*Como ejemplo sin que sea el único, el gobierno federal de los Estados Unidos propuso una serie de medidas para alcanzar una drástica descentralización: Cambios en las funciones de sus empleados para disminuir el excesivo papeleo burocrático, delegación de competencias en la selección y control de sus trabajadores, simplificación del rígido sistema de clasificación del servicio público, vía libre para que sus organismos diseñen sus propios sistemas de gerencia y recompensas e incentivos y por último reducción del tiempo requerido para el despido de empleados por distintas causas o incumplimientos (Al Gore).*

**4-Focalización en la gerencia:** Thomas Keesler y Patricia Kelley (The Business of Government), *manifiestan que los líderes están ideando estrategias, formulando agendas, fijando metas y objetivos todo ello en función de la consecución de resultados.* El cambio se advierte en los informes de resultados donde no solo se menciona las entradas sino especialmente las salidas y de manera particular los impactos que se generaron en ellas; no solo se trata por ejemplo de demostrar que una comunidad recibió cientos de horas de capacitación sobre un tema de interés o de una problemática comunitaria, sino que hizo esa comunidad con el conocimiento, en que se impactó su problema, se mejoró?, la comunidad quedó con clara conciencia de un cambio, que aporte hacia el futuro le permitirá esta capacitación?.

La calidad de la funcionalidad de las organizaciones gubernamentales no escapa al ojo crítico del ciudadano, a reconocer la importancia de la rendición de cuentas no solo para informar con transparencia sino para dar cuenta de la calidad de la gestión medida especialmente en la

reivindicación de las demandas ciudadanas , bajo los principios de transparencia, celeridad, economicidad y publicabilidad.

**5- Un Estado de proporciones optimas:** Los gobiernos no son omnipotentes, son apenas en el mejor de los casos dinamizadores de un sociedad que colectivamente busque su bienestar ,apostándole al mejor futuro con racionalidad y no solo sembrando en la sociedad falsas expectativas , no se puede gerenciar desde el solo sueño , así como se menciona que una visión sin acción es solo un sueño, el logro de la visión ha de partir de una definición objetiva de la misma , se trata de optimizar el usos de los recursos privilegiando sectores estratégicos y desestimulando sectores que son onerosos o que no aportan al desarrollo integral.

**6-Institucionalización del e-gobierno y nuevas tecnologías:** la nueva gestión pública ha de tener clara conciencia de las existencia de una nueva ola en el contexto de la sociedad actual y futura, la sociedad del conocimiento se presenta como una revolución que anima a que todas las organizaciones participen de ella. El internet y aun las redes sociales son herramientas que si son bien aprovechadas por la gestión de lo público permiten acercar al ciudadano , mejorar la comunicabilidad con el Estado, hacer más eficiente y efectivo el uso de los recursos, reivindicar el valor estratégico de la información e calidad en tiempo real, el poder acercar por la vía de la comunicación las decisiones y oportunidades del estado. Los servicios se mejoran así sea para facilitar el cobro de una multa , un impuesto , un requisito , el conocer un proceso sin el costo del desplazamiento, hace más fácil la vida del ciudadano, pero no es solo tener los medios sino masificar la cultura de su optima utilización , no se trata de llegar con el servicio de Internet a una comunidad si esta no la aprovecha como un instrumento de capacitación.

Para el caso Colombiano a continuación se enuncian algunos apartes del documento 'EXPERIENCIAS DE LA NUEVA GESTION PUBLICA EN COLOMBIA, URUGUAY, ESPANA , INGLATERRA Y NUEVA ZELANDIA. Serie Informe No 22 de 2006. David Vásquez . Santiago de Chile.

COLOMBIA GOBIERNO ELECTRRÓNICO

*“Una de las estrategias importantes en la nueva gestión pública, es la introducción de tecnologías de la información en el aparato público. El llamado gobierno electrónico, está siendo desarrollado en varios países de la región en diversas modalidades. Revisáramos a continuación la experiencia colombiana gubernamental, implementada desde 2000, sistematizada en el SIARE( Sistema Integrado y Analítico de Información sobre reforma del Estado, Gestión y Políticas Públicas), perteneciente al centro académico CLAD.*

*Uno de los aspectos más relevante de la agenda es el programa de construcción gradual del Gobierno en Línea, el cual tiene por objeto” mejorar la eficiencia y transparencia del estado colombiano mediante la oferta de información y de servicios del estado a través de Internet y promover la actuación*

*del gobierno como usuario modelo y motor de la utilización de tecnologías de información en el país”*

Colombia se planeó una agenda de proyectos para el periodo 2004-2006, en que se destacaron las siguientes iniciativas:

*1-Oferta gubernamental de tramites electrónicos de alto impacto en línea para la ciudadanía y las empresas.*

*La oferta de trámites y servicios a través de medios electrónicos le permite a los ciudadanos y empresarios:*

*-Servicios y economía: al acceder ágilmente y de manera oportuna, cómoda y económica y a información y servicios del estado.*

*-Transparencia: al acceder de forma oportuna( 24 horas siete días) y compartir ágilmente información útil y de interés de temas relacionados con los tramites-*

*-Participación: al mantener una comunicación interactiva con funcionarios públicos para compartir información, manifestarles sus inquietudes, e intercambiar ideas con otros ciudadanos, funcionarios públicos y líderes comunitarios*

*2- Sistema integrado de contratación electrónica de abastecedores por parte del Estado.*

*Los objetivos que se perciben, de acuerdo a las autoridades son proporcionar a la gestión contractual de las entidades públicas una herramienta tecnológica que permita realizar los procesos de selección a través de medios electrónicos, llevar a cabo la gestión de los contratos en línea y tener la posibilidad de utilizar mecanismos electrónicos de adjudicación.*

*3- Desarrollo de un gobierno en línea territorial a nivel de departamentos y municipios.*

*El propósito de este programa consiste en dotar a las entidades territoriales de una solución tecnológica para soportar su gestión administrativa y manejo de trámites, y facilitar el acceso de los ciudadanos funcionarios a los servicios de gobierno en línea en el orden territorial y nacional (trámites, información, quejas y reclamos). El proyecto estuvo dirigido a 1074 entidades territoriales, 32 gobernaciones y 1042 alcaldías.*

*4- instalación progresiva de un sistema centralizado de consultas e información como modelo de intercambio de información y servicios entre las distintas entidades del Estado a través de plataformas tecnológicas en red.*

*Del objetivo general, de acuerdo con los especialistas fue crear una infraestructura tecnológica de base, que permitiera el desarrollo de la arquitectura de gobierno en línea. Esta infraestructura debe permitir que las entidades del Estado puedan compartir recursos, intercambiar información, realizar procesos y actividades conjuntas, desarrollar trámites y servicios en línea, fomentar el comercio electrónico y facilitar el acceso de todos los ciudadanos a su información y servicios.*

*Para cumplir el objetivo general se implementaron algunos subproyectos:*

- Red de alta velocidad del Estado colombiano*
- Centro de datos y servicios de base que permitiera colocar la infraestructura de gobierno en línea, con economías de escala en la contratación de las soluciones computacionales requeridas el Estado*

- Centro de contacto ciudadano que a través de múltiples canales brindara atención y respuesta inmediata a las soluciones de información formuladas por los ciudadanos y funcionarios públicos sobre el Estado colombiano.

*Uno de los aspectos importantes de estas iniciativas es el acompañamiento de un esfuerzo paralelo de parte de las autoridades por impulsar cambios culturales en la ciudadanía en cuanto a las ventajas que para la vida cotidiana tiene la interacción con las nuevas tecnologías*

#### APRECIACIONES FINALES DE LA TEMATICA DE GERENCIA PUBLICA.

Con el ánimo de generar ante todo expectativas sobre el tema , es necesario mencionar que sobre él se han escrito múltiples tratados que finalmente apuntan a lo mismo , a entender que la gerencia publica como lo describe Marco Tulio Cajas L. en un interesante artículo titulado PORQUE GERENCIA PUBLICA-MITOS Y REALIDADES, es hacer que funcione el gobierno, así de simple y complejo a la vez.

Aunque en esencia la nueva gerencia pública(*public management- termino que se traduce como gerencia o gestión pública, para aclarar gestión hace referencia a la disciplina académica y gerencia a la práctica profesional es decir al management*), no es esencialmente una nueva teoría , si es un llamado a incorporar nuevas prácticas en lo público que han sido tomadas del contexto de lo privado o de la disponibilidad de las disciplinas y de las ciencias que estructuralmente son necesarias cuando se abordan temas administrativos, la economía es un óptimo referente para apoyar la toma de decisiones, la investigación para descubrir la mejor manera de llevar a la práctica esas decisiones. Las escuelas de negocios enfatizan la orientación estratégica y concentración en el administrador público de carrera(Bozeman 1998:41).

El aporte e influjo de la teoría clásica y por supuesto de la teoría burocrática de Weber ha sido muy profundo; se llega a afirmar que en lo público no existe una teoría propia para administrarlo. Como lo dice Cajas Lopez, *el primer texto de gestión pública como la conocemos hoy , sea la obra de Barry Bozeman “ gestión pública y análisis de políticas” publicado en 1979 cuyo propósito era “dar a conocer el conocimiento relevante al manejo de organizaciones complejas”*

Para reafirmar cuando en los años setenta el modelo Wberiano entro en crisis cuando empezó a deslegitimizarse el estado de Bienestar y se orientó a que la administración debía someterse al control y análisis de la eficiencia y la eficacia . surge entonces la Nueva gestión pública( *New Public Management*), en la que se involucra un enfoque economicista de las políticas y la administración , particularmente en estados Unidos , en la línea de la escuela de elección pública ( *public choice*).El punto de partida fundamental de la naciente corriente es que las motivaciones de los políticos y de los servidores públicos no son principalmente diferentes de aquellos que tienen los consumidores y los clientes en el sector privado.

En el contexto de lo público se fortalece el concepto y figura de la gerencia como aquella que ejecuta el mandato de la política pública cuando este mandato esta precedido del soporte político y del a poyo presupuestal. Por lo tanto en el proceso de implementación el gerente público tendrá que ser capaz de captar los conflictos e intereses y problemas esenciales de apoyo, compromiso y calidad para ser exitoso en su desempeño-

De otra parte el éxito del gerente está en su capacidad de liderazgo entendido en lo público como lo menciona Meier “ El rol del liderazgo es adquirir poder para las organizaciones, el éxito de un líder es ganar recursos y autonomía debería determinar en parte , la habilidad de la organización para sobrevivir y alcanzar sus metas.

Finalmente es necesario mencionar que el campo de la administración pública como el de la privada a lo largo de la historia ha sido permeado por una serie de teorías que dejan en el ambiente algo por mejorar dado que estas son efímeras como una moda o son pocos los aportes para resolver los problemas de la sociedad . Por ende es pertinente traer a la palestra el estudio de David Arellano” *Gestión pública: Fuentes analíticas, críticas pertinentes y advertencias de uso*” en el analiza cinco dilemas claves sin solución que pueden ser resueltos por un enfoque pragmático de la administración pública:

- 1- Rendición de cuentas vs innovación
- 2- Participación ciudadana vs decisiones técnicas

- 3- *El problema de la equidad (el mercado no es el único referente )*
- 4- *Los problemas sociales no están dentro de las organizaciones , estas reciben el influjo de contextos externos*
- 5- *La gerencia publica favorece el rol del gerente como líder, pero en la arena de lo público muchas veces la innovación y el liderazgo implican desestabilización y turbulencia*

## **GLOSARIO-INAP**

### **ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA:**

Es la que se ejerce sobre la información referida a la realidad operativa (registro, archivo, control, decisión).

### **ACTIVIDAD OPERATIVA:**

Es la que se ejerce para transformar recursos e insumos en los productos centrales de la organización.

### **ACTIVIDAD SOCIAL:**

Es la que se ejerce entre seres humanos mediante diversas formas de interacción, como la comunicación, la influencia, la autoridad y el poder.

### **ADMINISTRACION:**

Es la disciplina que estudia los procesos de planeamiento, regulación, conducción y control de las organizaciones para la consecución de sus objetivos.

### **ANALISIS:**

Es el proceso de búsqueda de soluciones a problemas, para formular las reglas de decisión por aplicar.

Constituye una actividad de innovación y el medio para el comportamiento adaptativo.

**AUTORIDAD:**

Es la asignación de poder prevista en la estructura formal de una organización.

**COMUNICACION:**

Es el proceso de transmisión o intercambio de información. Toda comunicación incluye un emisor, un receptor, un código, y un canal; el emisor envía al receptor un mensaje, de acuerdo con un código común, a través de un canal.

**CONFLICTO ORGANIZACIONAL:**

Situación de pugna de intereses derivada de la incompatibilidad relativa entre los fines de dos o más componentes organizacionales.

**CONTEXTO ORGANIZACIONAL:**

Entorno témporo-espacial en que se inserta la organización, y con el que ésta interactúa directa o indirectamente. El contexto relevante para una organización está compuesto por los elementos que interesa contemplar para describir, explicar o predecir determinados aspectos del comportamiento de la organización.

**CONTROL:**

Es un proceso que consiste en verificar permanentemente si las actividades de la organización se desarrollan de acuerdo con lo programado, y si los programas responden a las condiciones reales, para intervenir oportunamente en caso que se verifiquen desvíos significativos de los resultados con relación a los objetivos, de las actividades respecto de los programas, y de las previsiones con relación a la realidad.

**CONTROL DE GESTION:**

Es el control que se ejerce sobre los resultados sustantivos de las actividades de la organización con relación a los objetivos preestablecidos con el propósito de realimentar el proceso de adopción de decisiones hacia una mejor consecución de los objetivos.

**CONTROL DE LEGALIDAD:**

Es el control que se ejerce sobre los procedimientos para verificar el cumplimiento de las normas y de los recaudos formales.

**COORDINACION:**

Es la articulación de la actividad de distintos componentes de la organización para la ejecución de programas y proyectos.

**COSTO TOTAL:**

Es la suma de los valores monetarios de los recursos requeridos o utilizados en un programa, proyecto o actividad.

**COSTO UNITARIO:**

Es la relación entre el costo total y el número de unidades de producto de un programa o proyecto organizacional.

**CRONOGRAMA:**

Es la expresión gráfica del desarrollo de un programa, proyecto o actividad con relación al transcurso del tiempo. Entre las diversas formas que pueden adoptar, se destacan: los diagramas de barras



(diagramas de Gantt), redes de camino crítico y PERT (Programa Evaluation and Review Technique).

**CULTURA ORGANIZACIONAL:**

Perspectiva que asume una organización con relación a su medio, los valores que sustenta y el conjunto de pautas, lemas, lenguaje, mitos, tradiciones y rituales que se estructuran en función de esa perspectiva (y que incluso la componen) y que determinan formas de conducta de sus miembros.

**DECISION:**

Es el proceso de selección entre opciones para dirigir a la organización hacia la consecución de sus objetivos.

**DECISION ADMINISTRATIVA:**

Es la decisión referida a la asignación de recursos y dirección de la acción para la consecución de objetivos.

**DECISION ESTRATEGICA:**

Es la decisión referida a la elección de fines, el compromiso de recursos y la definición de roles, para la organización.

**DECISION NO PROGRAMADA:**

Es aquella decisión para la que no existe en la organización una rutina de selección, por lo que requiere análisis. En general se trata de decisiones de política o de excepción.

**DECISION PROGRAMADA:**

Es aquella decisión para la que la organización cuenta con una rutina satisfactoria de selección, por lo tanto, no requiere análisis. Una organización racional debería tratar de desarrollar rutinas explícitas para las decisiones repetitivas, para poder concentrar su atención en el análisis de las decisiones de excepción.

**DELEGACION:**

Es la asignación de responsabilidad y autoridad a un componente de la organización, de acuerdo con las funciones que debe desempeñar.

**DEPARTAMENTALIZACION:**

Es el proceso de clasificar actividades para asignar su ejecución a componentes especializados las distintas categorías a componentes especializados de la estructura organizativa. La departamentalización se origina en la limitada capacidad humana para abarcar la problemática total de la organización.

Los principales criterios de departamentalización son: por productos, por procesos, por clientes, por área geográfica.

**DESCENTRALIZACION:**

Es la delegación de facultades de planeamiento y decisión entre niveles sucesivos de la estructura organizacional.

**DIRECCION:**

Es la función de integración de la actividad humana para la consecución de los objetivos organizacionales.

Incluye la gestión del recurso humano, la supervisión, la delegación, el desarrollo, la motivación y la coordinación.

**EFICACIA:**

Es el grado en que se logran los objetivos y las metas establecidos.

**EFICIENCIA:**

Es la relación entre los productos obtenidos y el costo de los recursos insumidos. La plena eficiencia consiste en lograr los productos establecidos con el mínimo costo, o dado un presupuesto, obtener el mayor producto posible.

**EJECUCION:**

Conjunto de acciones tendientes a la realización de una actividad.

**ESTRUCTURA FORMAL:**

Es la definición y especificación formal de órganos, competencias y relaciones, de acuerdo con la división horizontal y vertical del trabajo organizacional.

**EVALUACION:**

Es el proceso por el cual se detectan, identifican y miden resultados (estimados o reales) de un programa o proyecto, y se los confronta -de acuerdo con ciertos objetivos y criterios- con parámetros previamente establecidos; resultando en la emisión de juicios de valor, para realimentar la adopción de decisiones hacia una creciente consecución de los objetivos del programa o proyecto.

**FUNCIONES:**

Enunciación de las competencias y atribuciones de un organismo para el cumplimiento de la misión.

**IDEOLOGIA ORGANIZACIONAL:**

Es el conjunto de creencias sustentado por la organización con relación a los aspectos que le son relevantes.

**INFORMACION:**

Es todo estímulo cuya interpretación permite a alguien reducir su incertidumbre.

**INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL:**

Es la búsqueda y detección de problemas que puedan afectar y de oportunidades que puedan beneficiar a la organización, para establecer la necesidad de adoptar decisiones, así como determinar la necesidad de análisis.

**LENGUAJE ORGANIZACIONAL:**

Es un sistema de signos y expresiones que puede tipificar creencias y estabilizar experiencias propias de la organización, e integrarlas en totalidades significativas para sus miembros.

**METAS:**

Son la expresión de objetivos de maneras susceptibles de comparación con los resultados (por ejemplo: mediante indicadores medibles)

**MISION:**

Es la enunciación de la razón de ser de una organización o de algún componente de la misma.

**MITOS ORGANIZACIONALES:**

Constituyen narrativas y formas de evocación de hechos para la explicación de fenómenos, el encubrimiento de situaciones desagradables, o la conciliación de valores organizacionales.

**MODELO:**

Es una representación simplificada de una realidad, realizada deliberadamente con el objetivo de describir, explicar, diagnosticar, controlar, evaluar o predecir determinados aspectos de dicha realidad.

**MOTIVACION:**

Estímulo al recurso humano para que, a través de la identificación con los objetivos organizacionales y funcionales, desarrolle su potencial personal en el cumplimiento de sus responsabilidades.

**NORMA:**

Es una regla o disposición emanada de la autoridad con el objeto de regular comportamientos.

**OBJETIVOS ORGANIZACIONALES:**

Son los valores que pretende alcanzar la organización en un lapso determinado de tiempo.

**ORGANIGRAMA:**

Es la representación gráfica de la estructura organizacional.

**ORGANIZACION:**

Es un sistema de integración racional de la actividad humana, creado deliberadamente para la consecución continuada de objetivos explícitos, a través de la división horizontal y vertical del trabajo.

**PLANEAMIENTO GENERAL DE LA ORGANIZACION:**

Es el proceso proactivo más directamente vinculado a la estrategia, y tiene como objetivo guiar a la organización hacia su futuro deseable. Incluye la identificación de la misión, el establecimiento de objetivos, de la imagen por proyectar, las relaciones con el medio, la viabilidad de sus propuestas, la evolución de los recursos, las oportunidades y amenazas provenientes del contexto, las fortalezas y debilidades internas, y la cooperación interorganizacional.

**PLANEAMIENTO OPERATIVO:**

Es un instrumento para racionalizar las decisiones en la organización, procurando orientar: a) el uso de los recursos humanos, financieros, materiales, tecnológicos, etc, hacia el logro, en un determinado período de tiempo, de objetivos y metas establecidas previamente, y b) las transformaciones del sistema para hacer viables los objetivos y metas.

**POLITICAS ORGANIZACIONALES:**

Conjunto de orientaciones, prioridades y restricciones que la organización adopta para la consecución de sus objetivos.

**PRESUPUESTO:**

Es el instrumento para expresar en términos monetarios y comprometer los recursos requeridos por una organización para la ejecución de sus programas o proyectos.

**PRODUCTO:**

Es la expresión, en términos tangibles o medibles, de los bienes y servicios resultantes de la actividad operativa de la organización.

**PROGRAMA:**

Es un conjunto de actividades orientadas hacia la consecución de un mismo objetivo. Un programa debe contener la siguiente información:

- a) antecedentes y diagnóstico de la situación.
- b) objetivos, prioridades y metas por lograr.
- c) actividades necesarias y resultados emergentes.
- d) secuencia cronológica y relaciones entre actividades.
- e) recursos disponibles y valorización del costo de cada actividad,
- f) estimación de fechas de comienzo y finalización de cada actividad,
- g) estructura organizativa, normas procedimientos y responsables de cada actividad, de la coordinación del control y de la evaluación.

**RACIONALIDAD:**

Dado un objetivo, el comportamiento racional consiste en la elección, entre diversas opciones de aquella que haga máxima la consecución del objetivo con un costo dado. Si no existen objetivos no puede haber racionalidad.

**RECURSOS:**

Conjunto de factores de producción que intervienen en la transformación en Insumos en productos de la organización.

**RESULTADO:**

Es el efecto producido a través de los productos de la organización con relación a los objetivos finales. La organización produce bienes y servicios para alcanzar resultados (por ejemplo: disminución de la mortalidad provocada por una enfermedad).

**SUPERVISION:**

Es la instrucción, orientación, apoyo, motivación y disciplina del recurso humano para que cumpla las funciones y responsabilidades que se le han asignado.

**TECNOLOGIAS ADMINISTRATIVAS:**

Es el conjunto de conocimientos en función de los cuales se regula el suministro de los recursos, el proceso de transformación y la prestación de los productos de la organización. Las tecnologías administrativas cumplen la función de resguardar las tecnologías centrales de la organización.

**TECNOLOGIAS CENTRALES DE LA ORGANIZACION:**

Es el conjunto de conocimientos en función de los cuales ciertos recursos organizacionales se transforman en el producto central de la organización.

**TECNOLOGIAS ORGANIZACIONALES:**

Es el conjunto de conocimientos utilizables para la transformación de elementos materiales o simbólicos en bienes y servicios.

**ANEXO 2****BIBLIOGRAFIA DE CONSULTA**

- ARGYRIS, Chris: “La dirección y el desarrollo organizacional”, Buenos Aires, El Ateneo, 1976.
- CHIAVENATO, Idalberto: “Administración de recursos humanos”, México, Mc Graw-Hill, 1983.
- CHIAVENATO, Idalberto: “Introducción a la teoría general de la Administración”, México, McGraw-Hill, 1987.
- CHUMBITA, Hugo (coord.); “Nuevas tecnologías de gestión en la administración pública”, Buenos Aires, INAP/DINEI, 1996.
- CLAD-CEDAI (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Centro de Documentación y Análisis de Información) Fascículos sobre “Proceso de reestructuración y desarrollo institucional de la Administración Pública”. Banco de Experiencias Innovadoras en Organización y Gestión del Estado, Reporte de Avances, Caracas (CLAD-CEDAI) 1991-1996. (Estado actualizado de las experiencias de reestructuración y desarrollo institucional de la administración pública en América Latina, a través de fascículos por país. (direcc.electrón.: cedai@clad.org.ve).
- DE BEAS, Antonio M.: “Organización y administración de empresas”, México, McGraw-Hill, 1995.
- ETKIN, Jorge: “Burocracia en corporaciones públicas y privadas”, Buenos Aires, Macchi, 1988.
- HELLER, R.: “Gerencia moderna. Avances recientes en la práctica administrativa”, Buenos Aires, Macchi, 1994.
- HERMIDA, Jorge A.: “Administración, metodología y evolución de las ideas”, Buenos Aires, El Coloquio, 1976.
- HERMIDA, J. A.; SERRA, R.; KASTIKA, E.: “Administración & Estrategia”, Buenos Aires, Macchi, 1992.
- INAP: “Organización del Estado y de la Administración Pública Nacional de la República Argentina”, Buenos Aires, INAP, 1996.
- KATZ, Daniel; KAHN, Robert: “Psicología de las organizaciones”, Buenos Aires, Trillas, 1977.
- KLIKSBERG, Bernardo: “Cómo transformar al Estado, más allá de mitos y dogmas”, México, Fondo de Cultura Económica, 1989.
- LAROCCA, H.; VICENTE, M. A. y otros: “Dirección de organizaciones”, Buenos Aires, Macchi, 1995.
- LAWRENCE; LORSCH : “La empresa y su entorno”, Barcelona, Plaza & Janes, 1987.
- LAZZATTI, Santiago: “Managment: funciones, estilos y desarrollos”, Buenos Aires, Macchi, 1993.
- MAGDALENA, Fernando: “Sistemas administrativos”, Buenos Aires, Macchi, 1994.

- MILANO, Antonio: "Resolución de problemas y toma de decisiones", Buenos Aires, Macchi, 1993.
- MINTZBERG, Henry: "La naturaleza del trabajo directivo", Barcelona, Ariel, 1983.
- MINTZBERG, Henry; "La estructuración de las organizaciones", Barcelona, Ariel, 1984.
- MINTZBERG, Henry: "El poder en la organización", Barcelona, Ariel, 1992.
- MINTZBERG, Henry, QUINN, James B.; "El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos", 2. ed., México, Prentice Hall, 1994.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted; "La reinención del gobierno : la influencia del espíritu empresarial en el sector público", Barcelona, Paidós: Estado y Sociedad, 1994.
- PEREL, Vicente L.: "Las organizaciones neuróticas", Buenos Aires, Macchi, 1993.
- PEREL, Vicente L. y otros: "Dirección general", Buenos Aires, Macchi, 1993.
- PERROW, Charles. "Sociología de las organizaciones". Madrid, Mc.Graw Hill. Tercera edición, 1991.
- PFEFFER Jeffrey: "Organizaciones y teoría de la organización", Buenos Aires, El Ateneo, 1987.
- ROTHSCHILD, William E.: "Las cuatro caras del liderazgo estratégico", Buenos Aires, Macchi, 1995.
- SCHEIN, Edgard: "Psicología de la organización", Prentice Hall, 1982.
- SENGE, Peter; "La quinta disciplina", Barcelona, Granica, 1992.
- SFP - INAP. Grupo de Trabajo Específico: "Organizaciones: Acondicionamientos para la subsistencia administrativa en un contexto global", 2 vol.
- STONER, James; FREEMAN, R. E.; "Administración", 5ª ed., México, D.F., Prentice Hall Hispanoamérica, 1994.
- TESORO, José Luis; "La información sobre la administración pública : un análisis burocratológico", Ediciones Interoceánicas. Revista Derecho Económico, (1989); 1ª parte: v 1 n 6, pp. 529- 537, 2ª parte: v 1 n 7, pp. 629-639.
- TESORO, José Luis; "Hacia un escenario prospectivo de la administración pública", Revista Administración de Empresas, Buenos Aires, v. 20, n 229/230, (Abr.-May. 1989), pp. 73-84.
- TESORO, José Luis: "La disolución de organismos residuales resultantes de la reorganización administrativa: ¿cómo disolver lo suprimido?, ¿cómo reciclar lo remanente?: versión sintética", Buenos Aires, INAP/DINEI, (Serie Desarrollo Institucional y Reforma del Estado; nº 53), Mayo 1996.