

XV

CONGRESO NACIONAL DE CONTADURIAS GENERALES

Rawson- Chubut- Patagonia Argentina

“Gerenciando Recursos Humanos ...”

AUTOR: Licenciada Graciela R. Gelaf

CONTADURIA GENERAL DE LA NACION

15,16,17, y 18 de noviembre de 2000

“Gerenciando Recursos Humanos ...”

<u>TEMARIO:</u>	pag.
I. Accionar del Area Relaciones Humanas en la Contaduría general de la Nación	3
II.- Introducción	5
III- Algunos aspectos a considerar	7
IV- Motivación- Jerarquía de necesidades	8
V.- Comunicación	11
VI.- Capacitación- El aprendizaje es la clave de la competitividad	14
VII.- Liderazgo como creador y conductor de cultura	19
VIII.- Puntos básicos para un programa de Recursos Humanos/ Factores claves de la organización efectiva	21 22
IX.- Calidad como Imagen de la Institución- Hacia una gerencia de alta calidad...	23
IX.- Conclusiones: La acción por participación	26
IX.- Bibliografía	28



Te encuentras en un sitio fuera de Hotmail. Cierra esta nueva ventana del explorador para v



No se puede mostrar la página

La página Web solicitada no está disponible en este momento. Puede

Buscar:

Buscar

• Registrarse Gratis!

• Consultas a Expertos
• Foros de Usuarios

• Bajar Trabajo

• Recomendar por email
• Imprimir

Busquedas externas: Internet • Windows • Linux • Windows NT • Marketing • Visual Basic • Essays • Thesis • Software

Teoría sobre el liderazgo ausente en la administración pública.

1. La situación de crisis.
2. Modelo de líder de segunda línea.
3. La falta de líderes es directamente proporcional a la manipulación de las designaciones.
4. ¿Dónde hay un líder?.
5. El paternalismo del líder.
6. Perspectivas para mejorar.
7. ¿Coeficiente intelectual o experiencia? ambos.
8. El modelo mas común de líder en la esfera pública, hoy.
9. En síntesis.

Es llamativo que todo lo relativo a liderazgo, dentro del marco de la Administración Pública, parece mala palabra. Toneladas de escritos, libros, opiniones y seminarios para el ámbito privado, pero todo parece indicar que el ámbito público no necesita líderes. Mayor aún es la incógnita, cuando los Consejos de la Magistratura no tienen en cuenta, dentro del perfil pretendido para el Poder Judicial la capacidad de liderar, que obviamente no es igual a la de ser Jefe. Y allí debemos analizar aquellos sujetos que comandan los cuerpos y grupos laborales desde las "segundas líneas".

TITULO PRINCIPAL: "La Administración Pública y los liderazgos de segunda línea".

SECUNDARIO: " Base de sustentación ante la falta de selección apropiada"

A través de los 36 años de antigüedad en el Poder Judicial, tanto del ámbito Nacional como el Bonaerense, he desarrollado mi propia visión de lo que significa el liderazgo apropiado para la Administración Pública, como también me he resignado a nunca verlo plasmado, merced a la sempiterna manera de designar a los "jefes" de las diferentes áreas. Y siempre me llamó poderosamente la atención el motivo por el cual tantos personajes se han lanzado a esbozar perfiles y modelos de líderes en la actividad privada, pero nunca nadie intentó referirse al punto dentro del área a la cual yo pertenezco: **el ámbito público estatal**. Obviamente, puede ser por falta de interés, aunque también por falta de valor. Pero no creo factible que mis colegas se preocupen en demasía si yo intento desentrañar la realidad imperante –según mi óptica basada en la capacitación y la experiencia- siendo que cada maestro tiene su libro, y no veo por qué causa no habría de intentar demostrar una premisa fundamental y excluyente: la Administración Pública argentina tiene líderes (en teoría), pero en rigor los verdaderos líderes se encuentran por debajo de la línea más alta de mando –salvo honrosas excepciones- y desde la segunda línea ejecutiva ejercen el liderazgo práctico, efectivo, el que hace posible que a pesar de los problemas que enfrenta el País, las instituciones públicas puedan seguir realizando su tarea, más allá de limitaciones e inconvenientes de toda índole, ajenos a ésta convocatoria.

Creo que sería una pedantería de mi parte pretender que este enfoque contribuya a la formación de agentes de cambio. Quizás el esbozo resulte de utilidad para desentrañar cómo se desarrollan las labores decisivas de nuestra función diaria, a través de esos sujetos que son -y movilizan- los engranajes burocráticos necesarios para el cumplimiento del objetivo administrativo.

LA SITUACIÓN DE CRISIS.

Es harto evidente que en el ámbito público existe una casi absoluta carencia de líderes. No los hay ni naturales ni inventados. Y con esto no quiero entrar en la discusión inacabable que genera preguntarse si los líderes nacen o se hacen. Me refiero –repito- a que no tenemos ni unos ni otros, más allá de la respuesta que cada quien tenga para aquel interrogante. Es momento aquí de establecer someramente algunas características –que no por conocidas resultan despreciables- de personas que sean capaces de liderar grupos.

Muchos autores se refieren al "arte del liderazgo" consistente en conquistar el entusiasmo, lealtad, iniciativa y entrega del corazón de sus dirigidos. Esta postura se enrola en la de aquellos que sostienen que para ejercer el liderazgo no es suficiente el instinto que –mas o menos- tengamos para ello.

Como ya lo expresé antes, no quiero ingresar en ese terreno polémico, pero sí aseverar por mi experiencia personal que **liderar no es simplemente impartir órdenes**, no importa que éstas se impongan con energía y autoridad. Tampoco es doblegar voluntades de los subordinados ni someterlos a designios caprichosos. Todo lo contrario, **liderar es principalmente TRES COSAS: EDUCAR**, esto es lograr el desarrollo de toda la perfección que la naturaleza humana lleva consigo; **INSTRUIR**, que consiste en enseñar las nociones técnicas precisas y dirigir los ejercicios prácticos para proporcionar a los subordinados los conocimientos específicos necesarios para llevar adelante su misión; y **CONducIR**, lo cual resulta guiar y dirigir a aquellos de manera tal, que perfeccionando la educación e instrucción en el ámbito colectivo, sean capaces de desarrollar la comprensión y cooperación entre todos. En una palabra, que sean capaces de desarrollarse en equipos de tareas con división de actividades, conformando el todo que haga posible el resultado más elevado del objetivo, y si fuera posible, lograr la excelencia.

En ese sentido, el ejercicio del liderazgo entraña tres cuestiones fundamentales, que son: **EL FACTOR SICOLOGICO** que se aplica sobre las personas dotadas de inteligencia, voluntad, pasiones y sentimientos. **EL FACTOR PEDAGÓGICO** dirigido a conformar la instrucción y la educación del subordinado, y **EL FACTOR MORAL** regulador de las conductas de aquellos influyendo en su comportamiento individual, y por ende con reflejo en el grupal.

En el ámbito de la Administración Pública, los jefes –véase que digo jefes y no líderes, porque ambos términos no son sinónimos- suelen ser respetados no sólo por su jerarquía, sino por sus años de antigüedad, sus hábitos para con los empleados –en tanto los trate bien, mal o con indiferencia-, sus modales y el poder que reciben de las más altas jerarquías. Así vamos recorriendo una galería de personajes "jefes" que van desde el autoritario hasta el totalmente permisivo, pasando por el falto de carácter, el no comunicativo, el irascible, el vehemente, el enamorado, el depresivo, el dominado por su esposa, etc. Es una realidad cotidiana que muchos de ustedes también conocen.

Un **MEDIOCRE o MAL JEFE** arrea a sus empleados, obtiene respeto imponiéndose por jerarquía, inspira inquietud o temor, dice "yo", dice "preséntese a tiempo", señala la pena para la infracción, siempre "sabe" como se hacen las cosas, convierte en penoso el trabajo, suele decir "váyase de aquí" y terminar el diálogo abruptamente y su única preocupación es el objetivo que persigue. **EN CAMBIO UN LIDER** guía a sus hombres, obtiene obediencia voluntaria, inspira confianza y despierta entusiasmo, dice siempre "nosotros", suele llegar antes que los otros, señala sólo la infracción, invierte tiempo en enseñar cómo se hacen las cosas, despierta que su gente encuentre interesante su tarea, dice "vamos" y piensa en los hombres antes que en el objetivo. Con la formación y manera de conducir de los primeros, lo único que puede lograrse es comprar con un salario parte del tiempo de alguien, su presencia física en el lugar de trabajo y su actividad muscular. En cambio para el líder, es natural recibir entusiasmo, lealtad y entrega de corazón, de espíritu y de alma, pero esas virtudes no se pueden comprar, hay que conquistarlas.

En el ámbito de todo el País, es una práctica históricamente aceptada lo que en buen argentino se llama la **dedocracia**, porque la gran mayoría de quienes dirigen puestos de mayor avanzada jerárquica son designados con el dedo, por contraprestaciones, por encargo, por conveniencia, etc., pero casi nunca por sus aptitudes para la dirigencia del área puntual en que se desarrollan. Y en el área de la Justicia, actualmente existen los Colegios de la Magistratura, pero en sus métodos de selección y designación de funcionarios y Magistrados –altamente cuestionados por falta de transparencia- no se evalúan condiciones de liderazgo. Aunque parezca mentira.

De tal manera que si estimamos que hay una crisis de liderazgo en toda la Administración Pública nacional y de las provincias –como la hay inobjetablemente- se debe a que no están abiertos los canales que permitan que los más aptos sean quienes resulten promovidos a mayores jerarquías administrativas. Y cuidado que cuando digo aptos, no estoy estableciendo un sistema de selección darwinista y feroz, sino reclamando y denunciando, que

estén delineadas las condiciones necesarias para la tarea de cada peldaño jerárquico, elemento con el que podrá seleccionarse al comandante conforme sus condiciones particulares y confrontadas éstas con el perfil requerido por el cargo.

MODELO DE LIDER DE SEGUNDA LINEA.

Es casi habitual encontrar en la mayoría de los equipos de trabajo del ámbito público, empleados que resultan imprescindibles en cada lugar y tarea. ¿Por qué se produce ese fenómeno? Pues porque son los más aptos, ya por capacidad intelectual, ya por experiencia, ya por carisma natural, ya por.....no importa, son quienes "saben" y "hacen posible" la tarea propia y la de sus compañeros de labor. Son también, los que "le ganan el salario a sus jefes". Son esos tipos que el jefe defiende a muerte cuando se los quieren sacar de sus áreas, y lamentablemente, son quienes más trabajan y soportan responsabilidades, pues en lugar de ser premiados son castigados injustamente con mayor cúmulo de obligaciones. Mientras tanto, los mediocres se destinan a tareas menores o son promovidos para "sacárselos de encima". Son los que tienen problemas para ascender, porque.....no vaya a suceder que ascendidos se tengan que ir. O le hagan sombra a su actual jefe. La conclusión es que son perjudicados por ser eficientes.

Y en muchos casos son verdaderos "líderes", son personas que cumplen dentro de su alcance laboral cotidiano, con las cualidades de orientar y llevar adelante la labor, son quienes están prestos a los problemas personales, son aquellos que establecen pautas generales entre el grupo para que las cosas salgan bien, aún a riesgo de que su superior los sancione, porque no está de acuerdo. En fin, lo he vivido, lo he padecido, y hoy lo vuelvo aquí.

Ese tipo de liderazgo en posiciones tan incómodas, suele ser torturante y peligroso, pero también puede convertirse en altamente ejemplarizante, a punto tal que los subordinados del jefe se rebelan en contra suyo por apuntalar el clima que genera un par, otro empleado o jerárquico de menor rango. **Porque estos sujetos generan un clima**, algo parecido a un campo de energía corporal de largo alcance que envuelve el ámbito laboral donde se desempeñan y los convierte en "indiscutibles". El fenómeno máximo se advierte cuando el grupo establece su nexo de pertenencia en torno suyo. Lo he vivido y es una sensación maravillosa. De ello surgirán básicamente dos actitudes de sus superiores. Una de rechazo y persecución –lo he padecido y conozco el costo- y la otra de aprobación y aprovechamiento, que felizmente también he experimentado a través de alguien que me permitió ser promovido a la Magistratura como reconocimiento y recompensa a la eficiencia de mi tarea y lealtad evidenciadas. Asimismo, he visto con orgullo cómo hoy se lucen subordinados míos de aquellos días, que entonces eran empleados menores y a quienes les dediqué tiempo y esfuerzo porque los noté dotados de condiciones decisivas para que logren su objetivo laboral máximo posible. Muchos de ellos lo han logrado y eso me produce una inmensa felicidad.

LA FALTA DE LIDERES ES DIRECTAMENTE PROPORCIONAL A LA MANIPULACIÓN DE LAS DESIGNACIONES.

No son aquellos que hacen los mejores cursos de capacitación quienes logran ser líderes. Es obvio que a partir de lo dicho, pueden entender que me enrolo en la tesis de que **un líder nace como tal, puede ser perfeccionado pero no fabricado. O se es líder o no se es líder. Existen buenos jefes, pero que no son líderes, precisamente porque un jefe puede ser capacitado para ello...**

La capacitación puede otorgar a un sujeto el conocimiento de dirección de subordinados, métodos laborales, técnicas de organización, conocimiento y manejo de leyes y reglamentos, procedimientos de mando y control y administración de materiales y equipos del área. **Pero la habilidad y la actitud** deben nacerle, espontáneas, improvisadas, sobre la marcha de las necesidades de solucionar factores negativos. No niego que pueden perfeccionarse, pero si no están en germen en el sujeto, el aprendizaje no lo convertirá en líder, cuando mucho podrá llevarlo a ser un competente jefe. Que no es lo mismo.

¿DÓNDE HAY UN LIDER?

Cuando entre a cualquier oficina pública, no lo busque, simplemente quédese en algún rincón y espere algunos minutos. Observará cómo la mayoría de los empleados van y vienen consultando a otro empleado que está en un escritorio del mismo salón. No observará que los otros van hacia los despachos que están divididos con tabiques y otra mampostería. Notará que van a consultarle a un par, un igual. Ese es el líder, el segunda línea

que maneja la oficina. Y nunca sabrá Usted si lo que hace se lo indicó su jefe, pero la oficina pasa por sus manos. Y su jefe usufructúa el rédito, muchas veces con disgusto porque tiene conciencia de lo que eso significa. Si no es inteligente decididamente lo ha de perseguir.

Otras veces, los empleados acuden siempre a una oficina contigua y se turnan para ingresar. Al salir verá Usted que han disipado sus dudas y trabajan sueltos y seguros. Pues en aquella oficina, detrás de esa puerta, allí está el líder. Puede que ese no sea el despacho del máximo jefe jerárquico. Es muy probable que no lo sea. Pero allí está el puente por el que hay que cruzar.....

EL PATERNALISMO DEL LIDER.

Es indiscutible que un líder sabrá darle solución a cuanto problema se presente en la actividad diaria. Sin embargo, no otorga seguridad únicamente por esa cualidad, que es fundamental y no puede decirse otra cosa. Pero seguramente, sus subordinados o pares evaluarán –conjuntamente con aquella seguridad que les otorga en el aspecto técnico- sus condiciones humanas, personales, esas que lo hacen querible como ser humano. No existe entonces de tal manera un utilitarismo, sino una relación de afecto y contención hacia los otros, que es patrimonio de un buen padre de familia. Ese sujeto se preocupa por conocer el carácter de cada uno, a distinguir el fuerte del débil, al que responde con lealtades, a la razón, la fuerza, el afecto. Porque los otros sienten que él se interesa por ellos, no sólo por los expedientes o papeles, sino por su vida, sus familias, sus gustos y sus disgustos. Además, porque no sólo les marca la misión a cada uno, sino también le reconoce sus méritos, les indica dónde están sus mayores habilidades y qué costados oscuros deben mejorar. Les da un trato justo, imparcial, cortés, respeta sus sentimientos y escucha sus sugerencias. Cumple las promesas que realiza y -demostrándoles que confía en ellos- les permite tomar algunas iniciativas.

Un verdadero líder, es aquél que prepara a otros para que lo sucedan, es el padre que enseña a un hijo a andar en bicicleta con las rueditas de apoyo, pero que luego se las quita, conociendo que las caídas posteriores harán que su hijo aprenda finalmente a dominarla. Es una actitud carente de egoísmo que no especula ni oculta conocimientos ni experiencias al otro, y si hace que su subordinado logre destacarse más que él mismo, lo disfruta y no impide su progreso, aunque con ello pierda a su mejor elemento. He aquí el don de gente que no se compra ni se vende, está en el plano moral de su persona y es anterior a cualquier capacitación o mejoramiento técnico que pudiera haber recibido. Insisto, el líder nace como tal.

PERSPECTIVAS PARA MEJORAR.

No entiendo por qué razón, alguna vez cuando se discutió un ascenso en la esfera pública, no se convocó –por ejemplo- a la Licenciada Cristina Mejías, a Alfredo Bernardi, a Bernardo Hidalgo, a Marcelo Pitluk, a Jorge Hembra o a Eduardo Press, reconocidos consultores del área de recursos humanos de importantísimas empresas contratadas por el sector privado para analizar, permanentemente, el perfil del líder triunfador en la dinámica del mercado nacional. Yo me hago una pregunta ¿Quiere ello decir que no necesitamos líderes en la Administración Pública? Por supuesto que los necesitamos, pero para eso hay que abrir un camino que está lleno de pastizales, y hay que tener ganas de tener líderes en los cargos jerárquicos públicos.

El licenciado Jorge Mosquera, en su columna "RR.HH" del diario La Nación, el 18 de junio del 2000 escribió una nota que se titulaba "El estigma de trabajar en el Estado", en la cual establecía –justamente- que el sector privado menosprecia todo lo estatal y público porque lo considera mediocre, falto de cualidades y competitividad. Doloroso y cruel, pero cierto. El especialista norteamericano Bernard Cullen, describió para La Nación el tipo de liderazgo que exigen el sector público y el privado, pero obviamente lo hizo teniendo en cuenta sus pautas vernáculas, no las criollas. Pero no obstante ello, al referirse a las habilidades del líder en ambos sectores, dijo "...las habilidades técnicas específicas se necesitan en ambos sectores, así como ciertas capacidades personales. Pero en el ámbito público los managers tienen que tener mayores habilidades de persuasión y de influencia personal, porque deben poder lograr que la gente trabaje en conjunto...".

He allí uno de los grandes cráteres de la Administración Pública, cómo lograr equipos de trabajo eficientes. Cuando hice mi carrera docente, pasé muchas noches estudiando el complejo funcionamiento de los grupos operativos, para lo cual tuve bibliografía copiosa que provenía del sector privado, nunca del público. Y no es casualidad que me haya sucedido. En la actividad pública nunca nadie se preocupó demasiado por eso, sino por obtener individualidades. Mientras esto sucede diariamente en la Argentina, el mundo industrializado, ese espejo en el que queremos mirarnos los argentinos pero no hacemos nada por parecernos, va para otra dirección. Harvey Robbins (especialista en el tema de los equipos) y Michael Finley (experto en management) en

su libro "Por qué fallan los equipos" plantean los casos más comunes donde hay fallas cuando se trabaja en grupo. Y con el puntapié inicial de una consultora española que asesora empresas privadas, el fútbol se convirtió en el ejemplo más popular del trabajo de conjunto. Así, la filial de Ernst & Young en Madrid, contrató al técnico argentino Jorge Valdano (ex jugador de nuestra selección nacional campeona del mundo en 1986) para que integre un conjunto de investigación de desarrollo de equipos de alto rendimiento. La directora de la División Selección y Búsquedas de BC & Asociados, Bibiana Crocitta analizó para La Nación este fenómeno y destacó la importancia del líder, diciendo "...la presencia de un verdadero guía es una de las claves básicas para consolidar la existencia de un equipo y facilitar su trabajo...".

¿COEFICIENTE INTELECTUAL O EXPERIENCIA? AMBOS.

Por motivos que seguramente tendrán que ver con los paradigmas de la sociedad de consumo, se priorizan las personas jóvenes. Y es obvio que valen por el empuje, las ganas, la imprevisibilidad de límites, todo lo que hace a una topadora en movimiento. Paralelamente, en la sociedad occidental desde hace tiempo, mientras por un lado se alarga la longevidad y la calidad de vida de las personas, por el otro se las "descarta" a temprana edad para tareas laborales. Esa selección criminal que prioriza a una persona por su calendario de vida y no por sus condiciones personales y profesionales, genera conflictos permanentes.

El primero y más grave es la desocupación de personas de más de 35 años. Luego, suelo ver que los cargos directivos se cubren con gente muy joven, a veces demasiado. No está en juego su intelecto ni sus condiciones particulares, pero **se prescinde incomprensiblemente del dato de la experiencia**. Si sumamos ésta realidad a funcionamientos individualistas y no grupales (esto es cuando no existe un equipo bien conformado) el "jefe" joven termina prescindiendo de sus colaboradores mayores en edad, y viceversa, éstos últimos quitan o disminuyen la colaboración al "mocoso impertinente".

Estas crisis han sido motivo de tratamiento en páginas del diario chileno El Mercurio, analizando el conflicto generacional entre jefes y subalternos cuando se producen básicamente las condiciones que he referido precedentemente. Y si estos problemas se estudian en la actividad privada, **qué esperar en la esfera pública tal como se maneja en nuestro País, con jóvenes que acceden a cargos ejecutivos públicos a muy corta edad, estimulados y apadrinados por la política, y generalmente sin sustento de conocimiento ni experiencia**. Los resultados serán fatales, no existe otra posibilidad. **Es penoso tener que reconocer de mi parte, que me he preguntado al respecto ¿esto se hará deliberadamente para que la burocracia pública no funcione correctamente?** Y no estoy convencido de que la respuesta sea negativa en un ciento por ciento.

EL MODELO MAS COMUN DE LIDER EN LA ESFERA PUBLICA, HOY.

Los autores en la materia han establecido seis modelos o estilos, a saber:

COERCITIVO: exige obediencia inmediata.

ORIENTATIVO: motiva a los subalternos a trabajar por un objetivo.

AFILIATIVO: crea armonía y fomenta las relaciones.

PARTICIPATIVO: crea consenso a través de la participación.

IMITATIVO: fija estándares de excelencia exigentes.

CAPACITADOR: desarrolla las personas para el futuro.

Estos perfiles fueron diseñados en el libro "El liderazgo que da resultados" por Daniel Góleman, el autor de "La inteligencia emocional". Lo significativo a mi juicio es que, los jefes de primera línea –obsérvese que no los catalogo como líderes sino como jefes – suelen tener todos el tipo coercitivo y son eminentemente autoritarios en su manejo del personal. Por el contrario, los líderes que están insertos en las segundas líneas de mando, tienen características de orientativo, afiliativo, participativo y capacitador, que paradójicamente tendrían que provenir del máximo conductor.

También es cierto que no en todos los equipos de tareas existen ésta clase de líderes, pero conozco que en la gran mayoría de ellos están presentes. Y repito, eso motiva conflictos internos entre ellos y los jefes, y entre el jefe y los compañeros de aquél, que se solidarizan porque en la mayoría de los casos, cada uno de estos especiales "subalternos" tiene un carisma significativo.

EN SÍNTESIS.

Hay que plantearse seriamente por qué motivos –si los hay- la Administración Pública no genera líderes ni los capacita, así como tampoco intenta seleccionarlos, descubriéndolos cuando incorpora personal a través de concursos o exámenes de ingreso o de promoción.

Y obligadamente, se tiene que evaluar qué motivos existen para que los líderes de "segunda línea" generalmente no lleguen a ocupar los cargos máximos en sus respectivos rubros laborales.

¿No parece ser éste un buen comienzo para mejorar nuestra burocracia pública, además de combatir la corrupción?. Yo creo que sí lo es.

Rubén Mario Sarlo

rubensarlo@speedy.com.ar

Fiscal General Adjunto de La Plata

Volver Arriba

Política de Privacidad y Contenido

¿Dónde consigo leer un libro de gerencia en menos de 30 min.?

A	C
B	D

AdSolution - Internet Werbeflächen

listado total www.monografias.com listado total

Accionar del Área de Relaciones Humanas en la Contaduría General de la Nación

OBJETIVOS: * Gerenciar calidad -interna y externa- y trascendencia.

- * Aumentar la competencia y la comprensión frente a los cambios.
- * Promover salud institucional.
- * Integración de Direcciones.
- * Concretar los objetivos-metas Organizacionales e interrelacionarlos con el desarrollo y promoción de todo el personal.
- * Proteger la vitalidad del Sistema.

FUNCIONES

- * Asesorar en materia de procesos y/ o políticas de cambio, estableciendo las estrategias de inmediato, corto y largo plazo a seguir.
- * Entender en el análisis de aspectos que hacen a la cultura organizacional, crisis y proceso de cambio.
- * Obrar como agente motivador y transmisor de cambios, siendo al mismo tiempo agente de contención e interventor en la resolución de conflictos.
- * Diseñar pautas y criterios para la evaluación del personal desarrollando el seguimiento y promoción del mismo.
- * Promover medidas para la detección de necesidades organizacionales generales o sectoriales.
- * Promover políticas de prevención primaria y de integración grupal.
- * Coordinar y promover la capacitación según necesidades detectadas.
- * Contemplar las necesidades de comunicación internas y externas y su motivación.
- * Promover el desarrollo de equipos interdisciplinarios detectando potenciales liderazgos .

- *Asesorar a la superioridad en materia de administración de las Relaciones Humanas.
- *Prevenir y atender conflictos laborales. Realizar diagnóstico y pronóstico institucional.
- *Coordinar el intercambio técnico necesario con otros organismos, empresas e instituciones en el ámbito nacional e internacional.
- * Entender en materia de evaluación de desempeño.
- *Entender en lo relativo a selección de personal, capacitación, e inducción de personal
- *Realizar grupos operativos para dinamizar el intercambio y promover la educación a la sensibilidad.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo presenta ciertas consideraciones sobre las cuales "alguna vez"- de una manera u otra- todos nos pusimos a pensar.

No debe entenderse como una "receta". Más bien correspondería que sea pensado y elaborado con el propósito de lograr una verdadera comunidad laboral, donde sus integrantes se sientan satisfechos de pertenecer y participar, marchando hacia "una gerencia de alta calidad" donde el cliente externo e interno se sirvan de la "excelencia" como práctica y ejemplo.

El sistema de administración financiera necesita contar con "personal calificado y suficiente para desempeñar con eficiencia las tareas que se le asignen en el marco de esta Ley"(TITULO I- Disposiciones generales- art.4-Ley 24.156).

Una organización que no toma en cuenta los aspectos inherentes a la política de Recursos Humanos alcanzará únicamente una visión parcial y limitada de su accionar.

Más que dar respuestas debemos hacernos preguntas constantemente. Preguntas que algunas veces podremos contestar y en otras ocasiones nos llevarán a nuevos interrogantes.

Qué es una organización? Cómo se inserta un individuo dentro de ella? Qué hacemos con las restricciones concretas de recursos humanos (a veces restricciones propias del individuo, otras de la institución) y la relevancia creciente de nuevas tecnologías de información con sus aspectos múltiples? Qué administración se requiere? Cómo lograr que sea eficiente? Cuáles serán los rasgos de un perfil del funcionario del futuro? Pasamos de un sistema estacionario (ausencia de auténtica cultura gerencial) a un sistema abierto y dinámico -hasta podría decirse de incertidumbre? Qué medios posee la organización para asegurar a los clientes o usuarios, una efectiva y rápida respuesta a sus requerimientos? Refleja el ambiente de trabajo y las acciones individuales y grupales de sus miembros, una actitud de adelanto como valor básico de la calidad? Ha flexibilizado la organización sus

sistemas para un proceso de mejora continua de una manera inteligente, informada y eficaz? Cómo se utiliza la información disponible, tanto interna como externa para mejorar los métodos, procesos y a la organización toda? Cómo funciona la planificación estratégica y operativa? Existe un sistema de evaluación que permita realizar un seguimiento del sistema de calidad? En qué se han mejorado los productos y servicios?, etc.

" Lo que se va a requerir son cualidades y actitudes totalmente diferentes, como la intuición, el espíritu de innovación, la acusada capacidad de respuesta ante situaciones nuevas o imprevistas, sensibilidad, negociación, iniciativa, disposición para asumir responsabilidades, y además, la reflexión, la prudencia, conocimientos que ayuden a la toma de decisiones. Se trata de un sistema que encare y supere situaciones problemáticas y anacrónicas. Un sistema del que fluya energía **"un intercambio de energía con sus integrantes"**.

La institución vista no como algo estático y sí como una forma general que produce y reproduce las relaciones sociales.

Somos actores institucionales, y esto nos plantea un trabajo interdisciplinario... somos protagonistas y esto implica un elevado nivel de compromiso, de identificación con los objetivos y tareas, con el sistema y su principio de integración (o coherencia) y esto hace a la CALIDAD.

Marchamos hacia una organización como un todo integrado... Y el hombre es el factor "esencial". Por eso en su carácter de disciplina aplicada, las relaciones humanas persiguen el logro de la armonización de los individuos dentro de su grupo (organización), concibiéndose éste como unidad, que tiene fines propios, específicos y que permite además la "realización del hombre". Los "medios" que la dirección emplea para reclutar y ubicar el personal determinan la supervivencia y el alcance de los objetivos de la institución.

Algunos aspectos a considerar:

Uno de los temas que más nos preocupa en las organizaciones, es el tema de los RRHH. porque en ella trabajan las personas.

Toda persona que posee “un cierto grado de salud mental” se destaca por su: capacidad de amar y de trabajar.

El trabajo, es esencial en el hombre, es de carácter social y se inserta dentro de una organización o institución (sistema).

Sería interesante dar una definición de trabajo, como también de organización.

Trabajo como una actividad humana, de carácter social, de transformación de la realidad, que produce bienes y servicios a la comunidad.

La **organización** se puede definir como:

- a) **una configuración humana compleja,**
- b) **que interactúa en un contexto témporo- espacial, artificial, concreto y deliberadamente constituido**
- c) **para satisfacer fines y necesidades específicas.**

“**El contrato psicológico**”: tanto el individuo como la organización poseen expectativas, las mismas no son escritas. Si ese contrato defrauda algunas de las partes, se siente frustración.

El contrato debe ser dinámico, debe re- negociarse permanentemente.

Esto lleva implícito el concepto de rol.

Tanto el rol del individuo espera: salario, buen trato, respeto, pertenencia, etc. Como el rol de la organización: que sea leal, discreto, fiel, etc.

El reclutamiento, la selección, la formación, y la socialización son importantes para su inserción en la organización y hacen a la cultura del sistema. Se entiende por cultura

organizacional al conjunto de principios y creencias básicas compartidas por sus miembros, y que la diferencia de otras organizaciones.

Esa es la identidad, las costumbres, las conductas, según cómo se vive en la organización, ésto da cuenta de la cultura. Esta es el telón de fondo.

Motivación: entre el individuo y la organización se encuentra la motivación *“un individuo está motivado cuando puede mantener y desarrollar un concepto de sí mismo, y un buen concepto de sí mismo”*.

Es importante, considerar al individuo como un todo integrado, con un enfoque holístico, o sea, que abarque la totalidad de la persona.

Jerarquía de las necesidades (según MASLOW)

Necesidades fisiológicas

Las necesidades fisiológicas (hambre, sed, etc.) son las necesidades humanas más imperiosas.

Necesidades de seguridad (necesidades de: seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, temor y caos, orden, ley, límites, etc.). Cuando las necesidades fisiológicas han sido convenientemente satisfechas, pero no así las de seguridad, la búsqueda de esa seguridad sigue determinando la conducta del individuo.

En los adultos, la necesidad de seguridad puede manifestarse en la búsqueda de un puesto de trabajo seguro, en la conclusión de seguros de diversa índole, en la preferencia por cosas conocidas, en la decisión por una religión o una imagen del mundo que permita ordenar la multiplicidad de las propias concepciones

Necesidades de pertenencia y de amor

La necesidad de pertenencia apenas ha sido investigada hasta ahora científicamente.

La frustración de la necesidad de amor es, en opinión de la mayoría, la causa de una adaptación social defectuosa.

Necesidades de estima

- Deseo de fuerza, rendimiento, competencia, independencia, libertad, etc.
- Deseo de prestigio, posición, fama, dominio, reconocimiento, etc.

Necesidades de autorrealización

Crecimiento en una dirección, como salud psicológica, dirigido a la unidad de la personalidad, de la expresividad espontánea, de la individualidad total y de la identidad; un impulso en dirección al deseo de ver la verdad, y en lugar de ser ciego, ser bueno, creativo y muchas otras cosas. Esto significa que el hombre ha sido hecho de forma que tiende siempre a ser cada vez más completo.

En el marco de la necesidad de autorrealización se distingue:

- 1) la necesidad de adquirir conocimientos
- 2) la necesidad de comprender, de sistematizar
- 3) necesidades estéticas

Las dos primeras necesidades son más bien impulsos cognitivos. Dentro de esta jerarquía hay necesidades superiores e inferiores:

- la necesidad superior: cuanto más elevada es la necesidad, tanto más específicamente humana parece.
- La necesidad superior se desarrolla más tarde en el desarrollo individual. Al principio, es decir el lactante, dominan las necesidades fisiológicas. Con el paso del tiempo cobra importancia la necesidad de seguridad. La de autorrealización aparece relativamente tarde.

La necesidad de autorrealización o de crecimiento permite responder a la pregunta “por qué una persona se vuelve neurótica”.

La mayoría de las neurosis surgen, junto con otros determinantes complejos, por un deseo no satisfecho de seguridad, de pertenencia y de identificación, así como de relaciones de amor, respeto y prestigio.

Características de las necesidades deficitarias:

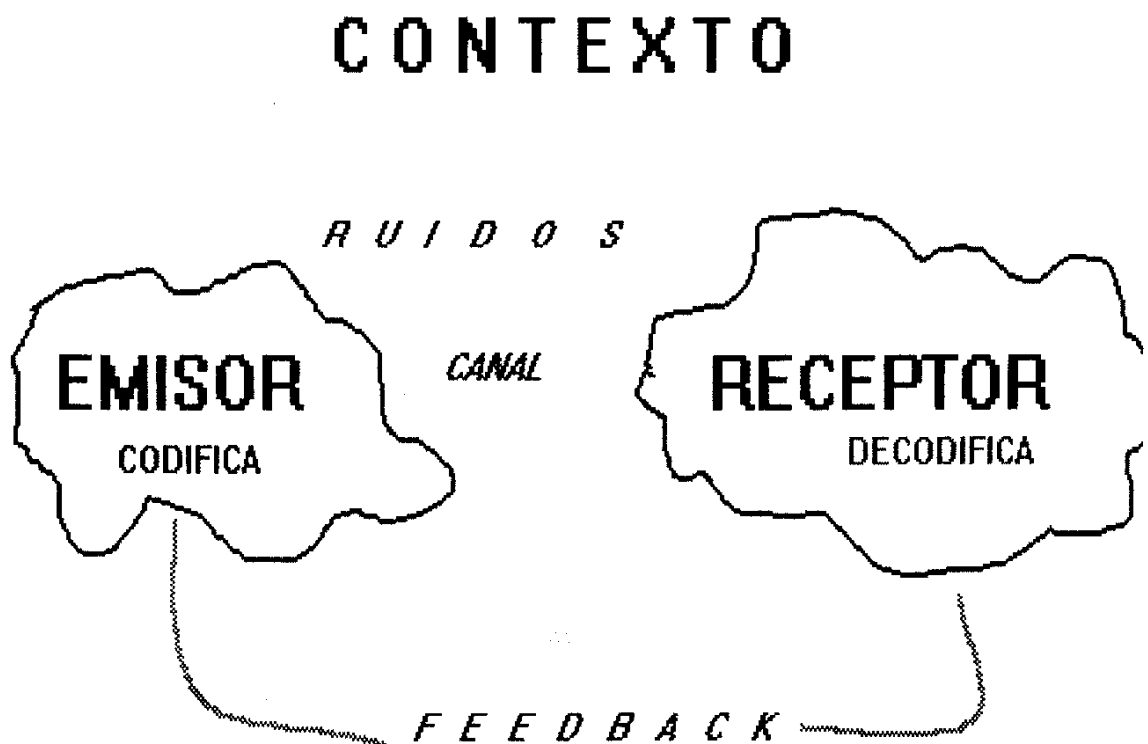
- su no satisfacción es causa de enfermedad.
- su satisfacción evita la enfermedad.
- la satisfacción repetida cura la enfermedad.

Comunicación

En toda organización las comunicaciones dan cuenta de su cultura institucional. Una organización "sana" es aquella abierta, flexible, que tiene comunicación vertical y horizontal y en red.

Hay que decodificar los mensajes porque previo a la comunicación está la percepción.

Hay un emisor, receptor, mensaje, hay barreras...Recortes



- * INFORMAR
- * ENSEÑAR
- * PERSUADIR
- * ALENTAR
- * FELICITAR

- * OIR
- * COMPRENDER
- * ENTENDER
- * RESPONDER

DIFICULTADES EN LAS COMUNICACIONES

La comunicación debe ser mucho más que una cuestión de dar órdenes y recibir informes de parte de los administradores. Se reconoce este proceso como algo unido a la amplia participación e identificación de los objetivos de la organización.

La comunicación está muy cerca de las "necesidades primarias", "vitales" de todas las personas. Por lo tanto es atendible considerar los siguientes aspectos:

- "Se oye lo que se quiere oír"

- "Se tiene percepciones diferentes"

Las personas interpretan un mismo estímulo en forma distinta, según cuales fueron sus experiencias anteriores.

- "Se hace caso omiso de la información que contradice otra anterior". Las comunicaciones fallan, a veces, en lograr los efectos deseados debido a que van en contra de otra información que está ya en poder del receptor.

- "Las palabras y los gestos significan cosas diferentes para personas distintas".

- "El estado emocional condiciona lo que se oye". Cuando se produce un cambio de cualquier orden sin dar una explicación adecuada brotan toda clase de temores y rumores.

- "Cuando se oculta la información o cuando es deficiente se da pie a los rumores". Los rumores contribuyen tanto para subvertir los objetivos de una organización como para propiciarlos, con frecuencia tergiversan los hechos. Si se da acceso al personal al máximo de información válida sobre aquellos aspectos que más le interesan el rumor tendrá escasa posibilidad de prosperar.

- Desconocer que los individuos son diferentes.

- Ocasiones en que el clima psicológico tiende a impedir la comunicación.

- Falta de planes definidos

- Falta de claridad

El aprendizaje es clave en la competitividad

En los últimos años hubo un vuelco significativo en la manera que muchas organizaciones consideran los recursos humanos. Hubo un cambio de actitudes y esto se debió a la importancia del concepto de *competitividad*. Mientras en el pasado se basaba en una tecnología exclusiva o en los productos destacados, en la actualidad está cada vez más incorporada a la **calidad fundamental de la gente que trabaja en la organización y a su experiencia para aprovechar las pequeñas ventajas.**

Es cada vez más común que los altos directivos consideren el desarrollo de sus supervisores como un elemento esencial de su estrategia.

Ahora, cuáles la manera de adiestrar estos supervisores? La organización se convertiría en una **organización de aprendizaje.**

Existen dos elementos complementarios: *descubrir y adaptarse.*

Es importante la dimensión del descubrimiento, que está centrada en la adquisición de un nuevo conocimiento.

Requiere que los supervisores estén genuinamente interesados en revelar nuevas verdades y estén abiertos a la posibilidad de mejorar lo que ha funcionado bien en el pasado. Necesita gente que sea curiosa. Si hay convencimiento de que “nosotros sabemos todo”, o si no se cuestionan premisas fundamentales de la organización, entonces pueden perderse muchas oportunidades de aprender. El aprendizaje organizacional puede perjudicarse por los intereses personales, la preocupación por el poder o el temor a perder prestigio por intentar algo nuevo. La voluntad de experimentar es básica para el proceso de descubrimiento.

El segundo elemento esencial es ***la voluntad de aplicar nuevos conocimientos***. Muchas organizaciones están atrapadas en sus éxitos pasados, en su herencia, como para reconocer la necesidad urgente de adaptarse a los cambios.

Estos dos elementos son complementarios. **La clave es el deseo de aprender, o sea descubrir con la posibilidad permanente de cambio.**

ES UN PROCESO DELIBERADO Y PLANIFICADO:

Para ser efectivo, el aprendizaje organizacional requiere que *haya un equilibrio entre el descubrimiento y la adaptación al nuevo conocimiento y entre el aprendizaje en sí y el aprendizaje por comparación*. De cuál es el equilibrio dependerá de cuáles son los desafíos que enfrenta la organización y cuáles las aptitudes cruciales para reforzar y asegurar el éxito en el largo plazo, también es importante que la gente que conduce el proceso esté claramente identificada, de manera deliberada, con la necesidad de crear redes sólidas de aprendizaje interno.

Un proceso de aprendizaje es valioso sólo cuando produce un curso continuo de cambios y adaptación.

CAPACITACIÓN - *Un recurso dinamizador*

La organización requiere de la capacitación que ésta les asegure:

- ** Que lo que enseñe responda a una necesidad de la organización.
- ** que lo que enseñe sea aprendido
- ** que lo aprendido sea trasladado a la tarea
- ** que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo

La capacitación requiere que esté acorde con el contexto organizacional.

Si bien la capacitación influye en el establecimiento de las reglas de la organización, nunca las impone. La organización, a partir de sus objetivos, sus productos, su mercado, su ideología, etc., genera una cultura propia de característica dinámica que es el fruto de la interacción de todos los factores que componen su realidad.

En la organización hay cosas que “se pueden” y cosas que “no se pueden”, hay criterios establecidos de lo que “está bien” y de lo que “está mal”, hay un sistema de prioridades, un sistema de lealtades, cierta coherencia y ciertas contradicciones, un conjunto de gestiones que no siempre son compatibles y todo ese complejo mundo que rodea el hacer de los hombres.

Hoy tenemos muy claro que la capacitación es un estado del trabajo y que cuando alguien se está capacitando en realidad está trabajando, es decir está haciendo alguna de sus tareas.

Por lo tanto las formas y modalidades de la capacitación no deben ser incoherentes con las formas habituales en que se desarrollan las tareas, en lo posible en los mismos horarios y en instalaciones que resulten vividas como propias, donde el participante se pueda sentir cómodo y percibir que está en su trabajo.

Qué es una necesidad de capacitación?

Estamos frente a una necesidad de capacitación, cuando una función o tarea requerida por la organización no se desempeña o no se podría desempeñar con la calidad necesaria por carecer quienes deben efectuarla de los conocimientos y/o habilidades requeridas para su ejecución en dicho nivel.

Pueden agruparse en tres grandes conjuntos:

* **Necesidades por discrepancia**: cuando una tarea o función se está haciendo insatisfactoriamente (lo que se está obteniendo discrepa con lo que se desea obtener), y esta diferencia obedece a un déficit de conocimientos y habilidades.

* **Necesidades por cambio**: cuando la tarea o función será modificada en la forma de realización. Los conocimientos y habilidades no habilitan para la nueva ejecución.

* **Necesidades por incorporación**: cuando se agregará una tarea o función desconocida para las personas que deban desempeñarlas.

Política de capacitación: con énfasis en el desempeño de las tareas ó con el desarrollo de las personas.

LA CAPACITACIÓN ES:

BENEFICIO: cuando no está demasiado determinada ni por el desempeño de la tarea ni por el desarrollo de las personas.

OPERATIVA: pone énfasis en el desempeño de las tareas más que en el desarrollo de las personas.

DESARROLLO: cuando privilegia el desarrollo de las personas.

INTEGRADA: enfatiza los aprendizajes vinculados, la tarea con el desarrollo de las personas.

La importancia de la capacitación

Consideramos a la capacitación como uno de los medios prioritarios en la política de Administración de Personal que permite **mejorar la eficiencia del trabajo de la organización**. Convierte el esfuerzo humano en **tareas de alta calidad y trascendencia**.

Además, proporciona a los empleados la **oportunidad de adquirir actitudes, conocimientos y habilidades que aumentan su competencia y comprensión** de la misión y funciones de la organización.

Esto les permite que el personal se **desempeñe con eficacia** en su trabajo y reúna las condiciones requeridas para **futuros cargos y ascensos**.

También les ofrece la oportunidad de **superarse y sobrepasar las exigencias del cargo que ocupa**.

“La capacitación protege la “vitalidad” de la institución”.

Su “intención” es afrontar nuevas necesidades y su “actitud” la promoción de toda renovación positiva.

La capacitación nos permite transmitir no sólo conocimientos sino crear la inquietud de cada persona, respecto a que siempre existe una manera de hacer las cosas, o sea, **promover al cambio en la actitud mental**, que, a veces esquematizada por el tiempo y la rutina, resiste toda posibilidad de innovación en la actividad diaria.

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

MEJORA LA EFICIENCIA- PROTEGE LA VITALIDAD DEL SISTEMA

*

PERMITE ADQUIRIR ACTITUDES, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA CAPTAR LOS CAMBIOS

*

AFRONTAR NUEVAS NECESIDADES -

*

PROMUEVE AL CAMBIO DE ACTITUD MENTAL

*

PROPORCIONA UNA DOTACION FLEXIBLE DE PERSONAL

*

CONVIERTE EL ESFUERZO HUMANO EN TAREAS DE CALIDAD Y TRASCENDENCIA

METODOS:

* CHARLAS, CONFERENCIAS, CURSOS, ESTUDIO DE CASOS, SEMINARIOS, TALLERES, ETC.

* ROLE-PLAYING: EDUCACION DE LA SENSIBILIDAD

* SUSTITUTOS

* ROTACION DE CARGOS

* CONFERENCIAS DE LOS SUPERIORES

* REUNIONES

* COMUNICACION FLUIDA-EFICAZ (SOBRE TODO AL TRANSMITIR CAMBIOS)

LIDERAZGO : CREADOR Y CONDUCTOR DE CULTURA

El líder debe tener autoconsciencia de que **debe poseer una visión de la cultura de la organización**. Con frecuencia, la gente tiene presunciones distintas, distintos lenguajes, y visiones del mundo.

Si el directivo está al margen de las cosas que están en pugna, podrá percibir con precisión lo que se necesita "cultura puente". En cambio si intenta un grado de autovisión más elevado, es difícil de conseguir, a veces no puede abordarse. Tal vez necesite trascender el poder o la capacidad del directivo. Cuando tal ejecución resulte esencial porque la supervivencia o el bienestar de la institución corre peligro, traspasamos la esfera de la "dirección" para pasar a la esfera como propia del "liderazgo".

El análisis dinámico, evidencia que **el liderazgo está con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura organizativa**. La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes; además son ellos la que la implantan. Cuando la cultura se vuelve *disfuncional*, se precisa del liderazgo para que el grupo olvide algunas presunciones culturales y aprenda otras nuevas. Eso equivale a una destrucción consciente y deliberada de la cultura. *Sin el liderazgo los grupos no pueden adaptarse a condiciones cambiantes del entorno.*

En una organización en crecimiento, el liderazgo exterioriza sus propias presunciones, e implanta gradual y firmemente las mismas en la misión, las metas, las estructuras, y los métodos de trabajo en equipo.

En esta etapa el líder necesita poseer una visión, cómo capacitar para articular e imponer la misma. Debe motivar, dado que los miembros de una organización se incorporan con experiencias previas, el líder necesita ser perseverante y paciente.

A medida que la institución se desarrolla, surgen emociones básicas, se necesita el liderazgo para que el grupo pueda afrontar los problemas, contener ansiedades. Aunque el

líder no tenga una respuesta adecuada debe brindar estabilidad temporal y tranquilidad emocional.

Las organizaciones son conducidas por personas, y esas personas crean cultura mediante la articulación de sus propias presunciones.

Lo ideal es que el rol de directivo coincida con el rol de líder. Debe saber negociar, dar participación, informarse para la toma de decisiones. La participación otorga a los integrantes un sentimiento de “pertenencia”

**** PODER**

Calidad sin la cual los líderes no pueden liderar.

- Poder es la energía básica (principal) necesaria para iniciar o sostener la acción o la capacidad de transformar intenciones en realidades y sostenerlas.
- el liderazgo es la manera “sabia” de usar ese poder.

PUNTOS BASICOS PARA UN PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

*** Un sistema de descripción de tarea: que indique claramente lo que se espera de cada uno.**

*** Selección de personal: que permita encontrar no sólo el mejor sino el más adecuado para cada tarea.**

*** Un sistema de capacitación permanente.**

*** Un sistema adecuado de comunicaciones que permita decir a cada uno lo necesario para expresar mejor sus puntos de vista y que logre motivar a supervisores y subordinados para mejorar su desempeño.**

*** Un sistema de supervisión: que permita desarrollar dotes, eliminando la coerción sin que ello implique olvidar la necesaria adecuación a los fines comunes.**

FACTORES CLAVES DENTRO DE UNA ORGANIZACION EFECTIVA

***Buena comunicación**

Todos reciben la información que necesitan para hacer su trabajo. La información es precisa y bien coordinada, y cada cual sabe a quién debe informar y sobre qué.

*** Todos comprenden su trabajo y su responsabilidad. Saben quién toma las decisiones y cuáles son éstas. Los superiores no subestiman a sus empleados al tomar esas decisiones.**

*** Los superiores estimulan a su gente a aceptar responsabilidades y tomar decisiones dentro de los límites de un plan general de trabajo.**

*** Los supervisores explican al empleado la causa, en vez de sólo darle órdenes.**

*** Los miembros de la organización están adiestrados para su trabajo y colocados adecuadamente en él.**

Calidad como Imagen de la Institución

HACIA UNA GERENCIA DE ALTA CALIDAD...

*SATISFACER LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DEL CLIENTE O USUARIO, DESDE LA PRIMERA VEZ Y PARA SIEMPRE.

*LA EXPERIENCIA DEMUESTRA QUE LLEVA TIEMPO CREAR UNA NUEVA CULTURA BASADA EN LA EXCELENCIA, EN GERENCIAR CAMBIOS, PERO CUANDO LA TRANSFORMACIÓN HA OCURRIDO: TODOS TRABAJAN PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS PRODUCIDOS Y LOS PROCESOS PARA GENERARLOS.

CRITERIOS:

* ENFOQUE EN EL CLIENTE (CONOCIMIENTO DEL CLIENTE)

*** SISTEMA PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS CLIENTES

* LIDERAZGO

*** LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO Y LA PRÁCTICA

*** VALORES DE CALIDAD

* DESARROLLO DEL PERSONAL

*** PARTICIPACIÓN EFICAZ DEL PERSONAL

*** EDUCACIÓN Y DESARROLLO

*** DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO

*** CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

* INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

*** DATOS Y FUENTES

*** ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

*** INFORMACIÓN DE REFERENCIA

* PLANIFICACIÓN

*** PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

*** PLANIFICACIÓN OPERATIVA

* ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

*** DISEÑOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

*** ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS PRINCIPALES

*** ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS EN ÁREAS DE APOYO

*** CONTROL DE PROCESOS

*** PROVEEDORES

*** EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD

* IMPACTO EN LA SOCIEDAD Y EN EL MEDIO AMBIENTE

*** DIFUSION Y PROMOCIÓN DE LA CULTURA DE CALIDAD EN LA
COMUNIDAD

* RESULTADOS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

*** MEJORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

*** MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y DE LOS PROCESOS

PRINCIPALES

*** MEJORA EN ÁREAS DE APOYO

*** MEJORA EN PROVEEDORES

*** MEJORA DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS POR LA CALIDAD

* SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

*** SISTEMA DE MEDICIÓN

*** RESULTADOS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES

CONCLUSIONES:

LA ACCION POR PARTICIPACION

** En toda acción por participación lo más importante es que los individuos evolucionen favorablemente, aprendan, cambien positivamente y no que sólo se limiten a cumplir con eficiencia las decisiones adoptadas.*

** Un elemento fundamental en cualquier tipo de relaciones humanas básicas es el "respeto por la persona".*

** La igualdad intrínseca de los hombres es un principio que debe destacarse. Sin considerar las diferencias individuales en materia de capacidad o de rangos de personalidad, se considera que las personas -tomadas como individuos- merecen por igual el respeto y la consideración de los demás.*

En la acción de grupo por participación este "concepto de igualdad" se expresa en los sentimientos de interés colectivo por el "crecimiento" de todos los miembros del grupo. El sujeto es emergente de una trama de vínculos, de interacción, es protagonista y determinante de lo histórico y social. De dónde emerge? Emerge en una trama hecha por relaciones sociales, se relaciona con el sector de la realidad con la cual opera y a través de ella se concibe.

El individuo insertado en un grupo como ámbito e instrumento de aprendizaje y tarea Consideramos aquí, el aprendizaje -como un aprender-aprendiendo- es la apropiación instrumental de la realidad para transformarla. Toda aquella resistencia al cambio será un obstáculo epistemológico (de acceso al conocimiento), es la propia historia del sujeto la que genera el obstáculo. Queda entonces como tarea "el trabajar los modelos de aprendizaje", o sea, re-significar las matrices, las interacciones, en la manera de relacionarse con los otros ya sea para posibilitar o limitar al sujeto-mundo externo.

El abordaje consiste en tener en cuenta ese par contradictorio: sujeto-mundo externo, grupo interno-dinámica, necesidad-satisfacción. Frente a determinadas necesidades se plantean "objetivos". Este es uno de los conceptos de la tarea. El "yo" pasa a ser "nosotros", y por ende comunicación, interacción, "anticipación del otro".

En todo grupo hay constantes: espacio y tiempo, hay articulación de dos planteos: explícito e implícito en una tarea. Hay un objetivo que es lograr la tarea.

A medida que la acción adquiere más el carácter participativo, los miembros demuestran un mayor interés en los sentimientos por los demás y un mayor interés en los problemas y los objetivos; todo lo cual permite una mayor amplitud en la participación y el crecimiento de "todos" los miembros del grupo.

** Una "comunidad laboral democrática" se hace efectiva cuando se tiene la libertad de "participar" y cuando se tiene la comprensión y las habilidades necesarias para ello.*

*** Desarrollar las habilidades y crear la motivación para participar es tan importante como el "derecho" de participar.*

"El hombre se convierte en un participante efectivo cuando se interesa y comprende el proceso individual, grupal y social".

*** La acción de grupo por participación se basa en la confianza en la capacidad de la gente para aprender las habilidades que requiere el determinar objetivos, elegir actividades y evaluar las propias acciones.*

** La participación permite adquirir las habilidades necesarias para alcanzar un adecuado sistema de trabajo democrático.*

*** Cuanto más participa la persona en cualquier proyecto o acción tendiente a lograr un objetivo, tanto más se interesa en lograr dicho objetivo o proyecto.*

*** El crecimiento psicológico, social y laboral se produce a través del proceso de interacción social.*

*** Las decisiones tomadas por un grupo en un ambiente equilibradamente democrático son más válidas si existe la oportunidad para un libre intercambio de opiniones.*

*** Las personas que integran una organización llegan a tener interés y una elevada motivación cuando logran compartir las experiencias y los objetivos.*

Bibliografía

1. Programa de Reforma de la Administración Financiera Gubernamental. Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos. Secretaría de Hacienda. (1992).
2. Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Ley 24.156
3. Premio Nacional a la Calidad. Presidencia de la Nación. Secretaría de la función pública (Cuadernillo Guía).
4. Blacke Oscar, "La Capacitación". EPSO / "Qué hago con la gente?". EPSO
5. Gelaf Graciela , "Manual de Relaciones Humanas" (CGN), disposición 158/81 CGN
6. Filippi, Graciela; "El aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional". Serie Materiales Cátedra UBA. Facultad de Psicología.
7. Enrique Pichón Riviere, "El proceso grupal. Del Psicoanálisis a la Psicología social". Editorial N. Visión.1983.
8. David K., "Management Communication and the Graspevine". Review Harvard Business (vol. 31).
9. Board, Robert; "El Psicoanálisis en las organizaciones". Editorial Paidos. Cap. 8 - La conducta humana y la teoría general de los sistemas.
- 10.Schein, E.; "Psicología de la organización". Editorial Prentice Hall.
- 11.Katz, "Psicología Social de Organización". Cap. 2 - Las Organizaciones y el concepto de sistema. Editorial Trillas
- 12.Kreps, Gary L.; "La comunicación en las organizaciones". Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
- 13.Revista Management N° 6. "El cambio cultural y el factor humano como los motores del cambio". (Ag. 1995).
- 14.Drucker, Peter; "Las nuevas realidades". Editorial Sudamericana 1991.
- 15.Schein, E.; "La cultura empresarial y el liderazgo". Editorial Plaza y Janes. 1998.
- 16.Charles, H. "La Organización Virtual"
- 16.Gelaf, G.: " La capacitación"- Publicación Facultad de Psicología- U.B.A.