

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A LA  
GESTIÓN PÚBLICA DESDE LA GERENCIA SOCIAL

SUSANA PAOLA ARELLANO CORDOBA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2010

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DIRIGIDO A LA  
GESTIÓN PÚBLICA DESDE LA GERENCIA SOCIAL

SUSANA PAOLA ARELLANO CORDOBA

Trabajo presentado como requisito parcial para optar el Título de Especialista  
en Gerencia Social

ASESOR:  
Especialista: JAVIER RODRIGUEZ.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LATINOAMERICANAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA SOCIAL  
SAN JUAN DE PASTO  
2010

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad del Autor”

Artículo 1º del Acuerdo N° 324 de Octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

NOTA DE ACEPTACIÓN

---

---

---

---

---

---

---

---

PRESIDENTE DEL JURADO

---

JURADO

---

JURADO

San Juan de Pasto, 11 de Junio de 2010

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por recibir siempre sus bendiciones y permitirme así alcanzar las metas propuestas, a mi familia por su entrega y apoyo incondicional, a mi Asesor Javier Rodríguez y la docente Mariana Vallejo por su colaboración desinteresada durante este proceso académico y en general al cuerpo administrativo y docente que fueron pilares básicos en mi formación profesional.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN	10
1. TEMA	12
2. TITULO	13
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
3.1. Formulación del Problema	14
3.2. Descripción del Problema	14
4. OBJETIVOS	16
4.1. Objetivo General	16
4.2. Objetivos Específicos	16
5. JUSTIFICACIÓN	17
6. PREGUNTAS ORIENTADORAS	19
7. MARCO TEORICO	20
7.1. GERENCIA SOCIAL	20
7.1.1. La Gerencia social un campo particular de conocimientos y de prácticas	21
7.1.2. Premisas de la Gerencia social INDES	24
7.1.3. Particularidades de la gerencia Social INDES	24
7.1.4. La formación de las políticas y programas sociales	25
7.1.5. Articulación de las políticas sociales, económicas e Institucionales	27
7.1.6. Provisión de servicios sociales a través de una gestión de resultados	27
7.1.7. Importancia asignada a la dimensión ética del gerente Social	28

7.1.8.	Definición de la Gerencia Social INDES	28
7.1.9.	Gerencia Social: Una alternativa para el Desarrollo humano	29
7.1.9.1.	Racionalidad Instrumental	29
7.1.9.2.	El origen de las instituciones sociales	30
7.1.9.3.	Definición y diferenciación perspectiva de las instituciones sociales	32
7.1.10.	La Gerencia Social en el sector social, qué, cómo y para quién?	32
7.1.10.1.	¿Qué producir?	32
7.1.10.2.	¿Porqué es necesario buscar alternativas de recursos humanos en el sector público?	33
7.2.	EL ENFOQUE DE GERENCIA SOCIAL Y GERENCIA PÚBLICA	34
7.2.1.	Cambios en el paradigma de las ciencias gerenciales	34
7.2.2.	Nuevos enfoques de la Gerencia Pública	35
7.2.2.1.	La nueva Gerencia Pública	35
7.2.2.2.	Gobernación Pública	37
7.2.3.	Críticas a los nuevos enfoques de Gerencia Pública	39
7.2.3.1.	Sobre la nueva Gerencia Pública	39
7.2.3.2.	Sobre la Gobernación Pública	39
7.2.4.	El Enfoque de Gerencia Social	40
7.2.5.	Gerencia Pública: Política de redefinición del papel del Estado	43
7.2.6.	La modernización del Estado como un proceso	43
7.2.7.	El Gasto público	45
7.2.8.	La dinámica del Desarrollo y la planeación	46
7.2.8.1.	Las funciones de la planeación	46
7.2.8.2.	los elementos de la planeación	48
7.3.	QUE ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL	50
7.3.1.	Las culturas fuertes en comparación con las débiles	50
7.3.2.	Las funciones de la cultura	51
7.3.3.	la cultura como desventaja	51
7.3.4.	el mantenimiento vivo de una cultura	52
7.4.		

7.4	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL	52
7.4.1.	Que hacen los administradores	53
7.4.2.	Funciones administrativas	53
7.4.3.	Habilidades administrativas	54
7.4.4.	Ingreso al comportamiento organizacional	54
7.4.5.	Como mejorar la calidad y la productividad	55
7.4.6.	la administración de la diversidad de la fuerza de trabajo	56
7.4.7.	facultar a la gente para decidir y actuar	57
7.4.7.1.	Como estimular la innovación y el cambio	57
7.4.7.2.	El enfrentamiento con la "temporalidad"	57
7.4.8.	Las variables dependientes	58
7.4.9.	Las variables independientes	59
7.5.	¿QUE ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?	60
7.5.1.	Especialización del Trabajo	60
7.5.2.	Departamentalización	60
7.5.3.	Cadena de Mando	61
7.5.4.	tramo de control	61
7.5.5.	Centralización y Descentralización	61
7.5.6.	Estrategia	62
7.5.7.	tamaño de la organización	63
7.5.8.	Tecnología	63
7.5.9.	Ambiente	63
7.5.10.	teorías de características de las tareas	64
7.5.10.1.	Teoria de atributos necesarios para la tarea	64
7.5.10.2.	El modelo de características del pueblo	64
7.5.10.3.	El modelo de procesamiento de investigación social	64
7.5.11.	Definición y clasificación de los grupos	65
7.5.11.1.	Condiciones externas impuestas a los grupos	66
7.5.11.2.	Recursos de los miembros de un grupo	67
7.5.11.3.	Estructura de los grupos	68
7.5.11.4.	Grupos en comparación con los individuos	69
7.6.	RELACION ENTRE MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD	69
7.6.1.	Principios básicos de motivación humana	70
7.6.2.	La motivación en el trabajo	72
7.6.3.	Satisfacción en el puesto	76
7.6.3.1.	Medición de la satisfacción en el puesto	76
7.6.3.2.	¿Qué determina la satisfacción en el puesto?	76

7.6.4.	Tensión en el trabajo	76
7.6.4.1.	¿Qué es la tensión?	76
7.6.4.2.	fuentes potenciales de tensión	77
7.6.4.3.	El manejo de la tensión	77
7.7.	EL PROCESO DE CAMBIO	78
7.7.1.	Rediseño de trabajo	81
7.7.1.1.	rotación de puestos	81
7.7.1.2.	Ampliación del puesto	81
7.7.1.3.	Enriquecimiento del puesto	82
7.7.2.	Prácticas de selección	82
7.7.2.1.	Análisis del puesto	82
7.7.2.2.	Dispositivos de selección	82
7.7.3.	Programas de capacitación y Desarrollo	84
7.7.3.1.	Categorías de habilidades	84
7.7.4.	Evaluación del Desempeño	84
7.7.4.1.	los propósitos de la evaluación del desempeño	84
7.7.4.2.	Evaluación y motivación del desempeño	85
7.7.4.3.	¿qué es lo que evaluamos?	85
7.7.4.4.	¿quién debe realizar la evaluación?	85
7.7.4.5.	Modelos de evaluación del desempeño	86
7.7.4.6.	Para superar los problemas	87
7.7.5.	El manejo del cambio planeado	88
7.7.6.	¿Qué pueden cambiar los agentes de cambio?	89
7.7.6.1.	El cambio de estructura	89
7.7.6.2.	El cambio de tecnología	89
7.7.6.3.	El cambio de ambiente físico	89
7.7.6.4.	El cambio de personas	90
7.7.7.	La resistencia al cambio	90
7.7.7.1.	fuentes de la resistencia	90
7.7.7.2.	Como vencer la resistencia al cambio	91
7.7.8.	Enfoques para el manejo del cambio organizacional	92
7.7.8.1.	El modelo de los tres pasos de Lewin	92
7.7.8.2.	La investigación de la acción	92
7.7.9.	La investigación social	94
7.7.9.1.	las políticas de ciencia y tecnología relativas a la investigación organizacional	94
7.7.9.2.	Los conceptos de investigación social e investigación social	94
7.7.9.3.	Aplicaciones de la investigación organizacional	95
7.7.9.4.	problemas de los diseños de investigación y alternativas de solución	96

7.8. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	98
7.8.1. Valores Desarrollo Organizacional	98
8. METODOLOGIA	99
8.1. Tipo cualitativo	99
8.2. Paradigma interpretativo	99
8.3. Enfoque “Teoría fundamentada”	100
8.4. Diseño metodológico	100
9. ARTICULO	102
CONCLUSIONES	115
BIBLIOGRAFIA	117

## **RESUMEN**

Este proyecto de grado contiene una propuesta dirigida a las entidades públicas con el fin de lograr gestiones públicas eficientes, eficaces y efectivas, producto del mejoramiento del clima organizacional de las entidades públicas.

En el desarrollo de la presente, se resalta la organización como un sistema integrado que a través de la interacción de sus miembros construye el ambiente que caracteriza a cada entidad y es entonces el mejoramiento continuo de procesos, procedimientos y bienestar para el individuo el que aporta a la consecución final de los objetivos organizacionales.

La propuesta se fundamenta en la Gerencia social en donde se resalta la importancia de la sostenibilidad de aquellos planes, propuestas o proyectos que generen un beneficio y una solución a las demandas de la sociedad y que solo puede lograrse a través de la gestión integral de las instituciones sociales prestadoras de dichos servicios, por tanto se determina la importancia de mejorar interiormente cada organización y lograr así un resultado que sea adaptable a las necesidades y actualizaciones del medio.

## **ABSTRACT**

This draft contains a proposal to grade public entities with public efforts to achieve effective, efficient and effective product for improving the organizational climate of public entities.

In developing this, and highlights the organization as an integrated system through the interaction of its members build the atmosphere that characterizes each entity and then the continuous improvement of processes, procedures and wellbeing for the individual who provides the final achievement of organizational objectives.

The proposal is based on the social management which emphasizes the importance of sustainability of those plans, proposals and projects that generate a profit and a solution to the demands of society and can only be done through the integrated management of social institutions, providers of such services, thus determining the importance of improving from within each organization and to achieve an outcome that is adaptable to the needs and environmental upgrades.

## INTRODUCCIÓN

El buen Gerente social se debe caracterizar por el impacto que generen sus acciones y sus gestiones en nuestro entorno social, determinadas por un sin número de variables que entran en juego dentro del cumplimiento de nuestro rol gerencial y en proyección hacia la satisfacción de necesidades. He aquí la principal tarea de reconocer los elementos básicos a desarrollar en una ambiente organizacional con la intención de solucionar las deficiencias en el entorno y de esta forma se proyecten nuevas posibilidades de mejoramiento, evolución, desarrollo y sostenibilidad para nuestra exigente sociedad que cada día agota mas sus recursos de resolución a sus diversos conflictos.

Hoy en día es indispensable considerar la gestión que cada individuo, grupo, sociedad e institución puede generar en la búsqueda integrada y articulada de soluciones a los constantes conflictos que experimentamos en nuestros tiempos. Un recorrido profundo hacia estas posibilidades nos permite comprender la importancia de analizar no únicamente el actuar de los sujetos en este caso de acción; sino también se resalta la importancia de profundizar aun mas en los factores que inciden directamente en que las intervenciones y los resultados esperados para la sociedad sean los adecuados, que obviamente obedece a la forma en que internamente se movilizan todas las influencias que hacen o no posible el actuar del gerente social.

En este sentido, he considerado la importancia y viabilidad de conocer a profundidad las determinantes en los sistemas que marcan la influencia de los mismos en el entorno, desde este punto de vista, he determinado la importancia de analizar fundamentalmente los sistemas organizacionales, enfatizando en la posibilidad de que estos generen resultados ante la sociedad, pero resaltando que para hacer posible estos efectos es necesario implementar cambios organizacionales que promuevan el mejoramiento de los servicios prestados a la comunidad por las diversas entidades públicas. La mayor determinante en este caso, será el clima organizacional, que reconoce un extenso grupo de variables que de alguna manera facilitan la comprensión desde las generalidades hasta la especificidad en la misión de cada organización.

Ahora bien, las organizaciones han sido consideradas por diversos teóricos a lo largo de la historia, que explican y fundamentan las variables organizacionales que son indispensables en el reconocimiento de este tipo de sistemas, sin embargo, este tipo de reconocimiento teórico ha enfatizado sus determinantes en la parte administrativa que únicamente acoge los proceso técnicos y estructurales de una organización; si bien el individuo es reconocido en la actualidad en la importancia y su papel determinante en la organización y surgen por ende las teorías de los recursos humanos, se ha dejado a un lado el actuar del individuo dentro de un

entorno exigente no solo a nivel individual sino también al entretener relaciones con otros miembros de una organización en donde se debe actuar como red. Es en este punto que el enfoque para el análisis de las organizaciones, no debe abordar únicamente la estructura y los procesos específicos, es viable el considerar que cada individuo aporta al desarrollo organizacional desde su particularidad y la interrelación directa con sus similares; aún mas, no es únicamente el individuo como persona integrada, es también la influencia que su esencia ejerce en los grupos, los sistemas y en consecuencia en el entorno y la sociedad en General. Desde esta concepción, el intento será comprender como la Gerencia Social puede aportar un fundamento teórico analítico en la búsqueda del mejoramiento del clima organizacional, para esto presento de la siguiente forma la comprensión integrada de esta inquietud, donde intentare primar los fundamentos de la gerencia social y los partes de Las teorías organizacionales, que permitirán finalmente y en lo posible la construcción fundamentada en la gerencia social de un plan de mejoramiento del clima organizacional con una aplicación generalizada.

## **1. TEMA**

La gerencia publica como fundamento de la gerencia social en el clima organizacional

## **2. TITULO**

ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL HACIA LA GESTION PÚBLICA DESDE LA GERENCIA SOCIAL

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1. FORMULACION DEL PROBLEMA.**

¿Es posible fundamentar desde la Gerencia social la construcción y diseño de un Plan de Mejoramiento del clima organizacional orientado a la gerencia pública?

#### **3.2. DESCRIPION DEL PROBLEMA**

Una de las debilidades que en nuestro entorno se presentan cuando hablamos de la gestión de las organizaciones ante la sociedad, es el fracaso de la gran mayoría de propuestas, proyectos y prácticas de sociedades, sistemas y/o instituciones, que en su afán de cumplir con la responsabilidad social a la que se ven obligados fracasan desde su intento de cumplimiento por las dificultades no de un entorno necesitado, sino de las falencias internas que pueden existir y en un caso limitar el actuar positivamente ante el entorno.

En la actualidad es considerable la atención a los diversos elementos que entran en juego dentro del comportamiento en una organización que deben ser de indispensable evaluación, seguimiento y control por parte de las mismas, que ha sido de gran auge dentro del estudio de los comportamientos, cultura y clima de las distintas instituciones, sin embargo, estos modelos de intervención, evaluación y control interno de las organizaciones, atraviesan por un estancamiento en la cultura de los cambios organizacionales, en donde aun se consideran mas indispensables los mejoramientos en cuanto a estructura física, procesos y el cambio de personal que hace carecer de continuidad en la gestión y que obviamente ha limitado el mejoramiento interno de cada institución como también repercute directamente en los resultados y el impacto que se podía obtener frente a la sociedad.

Las diversas debilidades de las organizaciones, según análisis de expertos y las experiencias continuas, han reflejado un debilitamiento en la gerencia de cambios que incluyan principalmente la intervención con los miembros de la organización, determinantes de cada sistema, en este sentido la falta de reconocimiento del actuar de un individuo dentro de una organización y el desconocimiento de la importancia de concebir el trabajo en interacción, apoyo mutuo, liderazgo, y en fin el debilitamiento en el abordaje integral de cada organización, han dejado en

evidencia las repercusiones de este estado ante los resultados y la misión que cada institución refleja ante la sociedad, y por ende hace necesario el concebir nuevas formas de abordaje e intervención en las organizaciones que permitan innovar con el proceso de cambio y así se facilite el actuar lejos de unas problemáticas limitadoras y destructivas.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan de mejoramiento del clima organizacional orientado a la gerencia pública desde un fundamento Teórico de la Gerencia Social

### **4.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- ✓ Reconocer la relación de la gerencia social con el clima organizacional.
- ✓ Determinar los elementos de la gerencia pública que intervienen en el plan de mejoramiento del clima organizacional.
- ✓ Identificar los aspectos positivos de la construcción de un plan de mejoramiento del clima organizacional hacia la gerencia pública desde un fundamento de la Gerencia Social

## 5. JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional es el estado de ánimo de la organización y nace por la interacción de las personas. Se apuesta permanentemente a la perfección por el “mérito” frente al “valor”, donde las cosas se hacen bien, lo cual es posible si previamente existe la cultura de la calidad, el mejoramiento del clima organizacional puede inicialmente significar el perfeccionamiento de los procesos y la obtención así de mejores resultados.

El clima organizacional implica tres aspectos fundamentales de las organizaciones, su estructura física, sus procesos y el efecto sobre las personas, esto de modo directo e indirecto suscita consecuencias sobre el actuar de los integrantes de la organización.

Este componente organizacional, se ve reflejado por el estilo de liderazgo, como transmisor del estilo de dirección que genera efectos sobre los empleados, la motivación y la satisfacción influyen poderosamente sobre el desempeño de todos los trabajadores.

Cuando hablamos de organización, hacemos referencia a este como sistema, en el cual interactúan individuos, procesos, relaciones y un sin número de variables que solo en la medida de la búsqueda del mejoramiento se destacan por su relevancia y su influencia en la organización. Sin embargo el factor más importante y que para muchos se teoriza como el centro de toda organización, es el individuo, siendo este el que aporta su individualidad hacia una interacción compartida en cada sistema. Es aquí donde entra en juego la Gerencia social que a su vez también ha sido considerada por algunos autores como un sistema de interrelaciones e interdependencias establecidas ente fenómenos e instituciones de la realidad social, esta concepción concibe a la vez una posibilidad clara de considerar la gerencia social como una acción institucional con presencia social en el entorno, de esta forma cuando una organización y/o institución es considerada influyente en el entorno social es viable considerar la necesidad de implementar un mejoramiento en el servicio prestado a través de sus componentes institucionales y principalmente el clima organizacional, para que el impacto sea positivo ante las diversas realidades.

La gerencia social abarca como ya es conocido tres campos de intersección en las cuales basa su intervención; entre estos campos se encuentran: el Desarrollo social, las políticas Públicas y la gerencia pública<sup>1</sup>, esta última considerada como un ámbito de conocimientos y prácticas y que principalmente aborda propuestas de intervención enfatizadas en el estudio y la generación de propuestas al

---

<sup>1</sup> <http://indes.iadb.org>

liderazgo, el diseño y la gestión de las organizaciones, estas consideraciones se enfatizan en el continuo aprendizaje organizacional, la definición de objetivos, el logro de resultados, el análisis de capacidades institucionales y los actores implicados continuamente en la provisión de servicios.

En ese sentido, es viable retomar algunos apartes y estrategias de la gerencia social en un intento por mejorar la calidad de servicios de algunas organizaciones, lo cual puede obtenerse en cierta manera con los cambios internos de la organización total y básicamente el mejoramiento del clima organizacional tomará su repercusión en el desempeño de cada uno de los miembros de una organización. Solo el mejoramiento del Clima organizacional promoverá la satisfacción de los clientes y en si de los que se beneficiarían por la calidad de servicios recibidos por cada institución. Desde aquí la importancia de considerar una nueva proyección dentro de la intervención a las organizaciones para lograr el mejoramiento del clima organizacional

## 6. PREGUNTAS ORIENTADORAS

- ¿Cual es la relación entre la gerencia social y el clima organizacional?
- ¿Qué elementos de las teorías organizacionales se pueden aplicar a un plan de mejoramiento del clima organizacional desde la gerencia social hacia la gerencia pública?
- ¿Qué aportes positivos hacia la gestión pública permite la construcción de un plan de mejoramiento del clima organizacional para las entidades públicas desde el enfoque de la gerencia social?

## 7. MARCO TEORICO

### 7.1. GERENCIA SOCIAL

La importancia de reconocer la aplicabilidad de la gerencia social en el campo de lo público nos remite a la necesidad de identificar el énfasis teórico de la especificidad de la gerencia social que ofrezca una claridad en los conceptos de la gerencia dirigida a los entes público, así, es de gran relevancia retomar algunos aportes teóricos desde distintos enfoques que permitan esclarecer las inquietudes frente al tema.

La Gerencia Social de INDES Instituto Nacional de Desarrollo social (GS-I) ofrece una perspectiva propia para la comprensión e intervención en el desarrollo social. Su objetivo es contribuir a que los gerentes sociales enfrenten con éxito los desafíos de diseño y gestión de las políticas y programas en los que participan, así como ofrecer una propuesta viable de cambio social.

La GS-I reúne un conjunto de características que la definen, su enfoque multidisciplinario se ha ido construyendo con la incorporación de distintas disciplinas y la permanente articulación entre las mismas. El conjunto de conocimientos y prácticas de GS-I es expresión de este ejercicio. La singularidad de este enfoque reside en combinar las dimensiones analíticas con las instrumentales y ser a un tiempo propositivo y operativo. En consecuencia GS-I construye un imaginario social propio y ofrece rutas claras para desarrollarlo.

Este escrito presenta a la Gerencia Social – INDES como un campo de conocimientos y prácticas – acotado por la intersección de las áreas de desarrollo social, de las políticas públicas y de la gerencia pública – cuyo fin es promover que las políticas y programas sociales contribuyan de forma significativa a la reducción de la desigualdad y de la pobreza y al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía a través de procesos participativos de formación de políticas que generan valor público. La siguiente presentación acerca del enfoque de la gerencia social del INDES incluye los fines que la orientan, el campo en el que se desenvuelve y las premisas en las que se apoya. Un conjunto de cualidades que confieren al enfoque de Gerencia Social del INDES su carácter singular.

La gerencia social retomada desde el enfoque del INDES contempla cuatro fines fundamentales así:

- Reducción de la desigualdad

- Reducción de la pobreza
- Fortalecimiento de estados democráticos
- Fortalecimiento de ciudadanía.

Según se argumentará en este escrito, para alcanzar estos fines la GS – I favorece una gestión enfocada en los resultados, cuyos criterios guía serán la equidad, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad. Todo ello permitirá orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y el seguimiento y evaluación de los resultados alcanzados. Una pieza importante para alcanzar estos fines es el crecimiento económico y su calidad, una premisa que depende, a su vez, de que se logren avances significativos en la reducción de la desigualdad y la pobreza.

### **7.1.1. La gerencia social: un campo particular de conocimientos y de prácticas**

La gerencia social se sitúa en la intersección de tres campos<sup>2</sup> : desarrollo social, políticas públicas y gerencia pública. En tal sentido se beneficia tanto de los conocimientos como de las prácticas en ellos inscritos, a la vez que hace un esfuerzo por articularlos. Así, el área de la gerencia social ofrece comprensiones y respuestas que provienen a la vez de estos tres ámbitos.

El Desarrollo Social: Es el campo de estudios y de prácticas que aporta los marcos para el análisis de las transformaciones sociales recientes, los fenómenos que las originan y sus principales efectos. Ofrece una reflexión sobre lo que se entiende por Desarrollo, sobre sus desafíos y las formas de enfrentarlos. Incluye, por tanto, las propuestas de modelos o de acciones que hagan progresar los procesos de transformación social. Analiza situaciones deseables en un futuro así como las estrategias para transitar desde la situación actual hasta la deseada.

Forman parte de este campo, entre otros elementos: las políticas sociales, las teorías y propuestas de modernización económica y productiva, la manera de analizar los conflictos sociales, una comprensión de las dinámicas culturales, el papel de las instituciones y los factores que disparan las transformaciones sociales. Contiene enfoques integrales y sectoriales para el análisis de las políticas sociales (Molina, 1998), (Anand y Sen 1996) y (Sen, 2000).

El Campo de las Políticas Públicas aporta el análisis y propuestas relativos a como comprender y mejorar los procesos de formación de las políticas públicas. Se fundamenta en conceptos, modelos y enfoques que permiten entender el juego de intereses, el papel de los actores y las relaciones dinámicas entre ellos, y las

---

<sup>2</sup> Hood y Jackson (1997) proponen como definición de campo “un espacio de discusión e investigación” referido a preguntas prácticas (del tipo ¿Qué hacer? o ¿Cómo hacer?). relativas a los fines perseguidos.

instituciones características del sector público. En especial, incluye el análisis del sector público desde paradigmas diversos, para reflexionar sobre el papel y las relaciones entre estado, mercado y sociedad, y sus implicaciones sobre el interés público. Así mismo, incluye diversas perspectivas, teóricas y prácticas, de la administración pública que se sintetizan en propuestas analíticas para entender el proceso de toma de decisiones, y prácticas para mejorar la efectividad de las Políticas Públicas. (Lane, 1995).

El campo de la Gerencia Pública, como ámbito de conocimientos y prácticas, comprende el estudio y la generación de propuestas relativas al liderazgo ejecutivo en el sector público, la provisión de bienes y servicio en el mismo, el diseño y gestión de las organizaciones públicas y, finalmente, las políticas transversales de gestión del aparato público. En este campo se distinguen diversos enfoques para la organización de los servicios públicos, el cambio y aprendizaje organizacional, la definición de objetivos, el logro de resultados, el análisis de capacidades institucionales y de los actores involucrados en la provisión de los servicios, principalmente (Lane, op cit).

También forman parte de este ámbito los nuevos enfoques de gestión de valor público, que centran su atención en los desafíos que representa la generación de resultados, y ahora con mayor frecuencia también de procesos, con el fin de que respondan al interés público.

La Gerencia social, al ubicarse en la intersección de estos tres campos, se beneficia de los aportes compartidos por los tres campos a la vez. La perspectiva del INDES subraya algunos de los aportes comunes, entre los que se destacan los descritos a continuación:

En primer lugar, aquellos que permiten comprender y generar propuestas para alcanzar los fines fijados al inicio. Para ello son particularmente relevantes las acciones que permitan reducir las desigualdades, mejorar las condiciones de vida y favorecer la inclusión. En este sentido, se enfatizan las acciones que fortalecen capacidades y oportunidades (Sen, 2000) de los grupos tradicionalmente excluidos, y con esto re-crear y vigorizar la esfera pública (Fung, 2002) y (Calderón, 2002). Igualmente, se resaltan aquellos marcos y propuestas que, basados en una visión integral para comprender adecuadamente los contextos donde se desenvuelven, aseguren su efectividad y sostenibilidad. Se promueven enfoques articuladores, donde lo económico, lo social y lo institucional estén estrechamente relacionados.

En segundo lugar, aquellos aportes que permiten entender los contextos políticos en que se desenvuelven las políticas, así como la construcción del interés público. La GS-I promueve procesos de "formación" de políticas, que alimenten la interacción e iteración entre sus componentes, y que sean participativos e incluyentes en todas sus fases. Asimismo se procura la existencia de diversos

mecanismos de expresión y seguimiento (participación, deliberación, responsabilidad/responsabilización y rendición de cuentas) y que los mecanismos de decisión (democracia, concertación) sean articuladores de los diferentes intereses en juego. En este ámbito, cobran también importancia en sí mismos, como instrumentos para la creación de valor, los componentes de generación y selección de opciones, la implementación, y el monitoreo y la evaluación.

En tercer lugar, se destacan los aportes referidos al análisis de la gestión programática, del entorno político y del organizacional, en que se realizan las políticas y programas así como a sus interrelaciones desde una perspectiva estratégica de conjunto. El enfoque favorece la generación de resultados privilegiando aquellas propuestas que se traducen en productos y servicios relacionados directamente con el proyecto o programa social, y que permiten, asimismo, generar impactos de mayor alcance, todos ellos en consonancia con los fines propuestos.

Así, la GS-I es creadora de valor público en su sentido más amplio. Reconoce que, para que éste se genere en entornos tan desiguales y fragmentados como los que caracterizan a la región, es necesario crear las condiciones para que los grupos tradicionalmente excluidos participen efectivamente de las políticas y programas sociales. Se ocupa, por tanto, de re-crear la esfera pública haciéndola incluyente, especialmente en la toma de decisiones y selección de opciones para las intervenciones públicas. Reconoce, también, que el proceso por el que se desarrollan las políticas y los programas sociales es determinante para el fortalecimiento de ciudadanía. En este sentido, aboga para que éstos sean incluyentes y participativos, y para que a lo largo del ciclo, sus componentes – diseño, generación y selección de opciones e implementación- se articulen estrechamente entre sí, generando resultados más pertinentes y sostenibles. Igualmente, su preocupación explícita es asegurar que las políticas y programas sociales produzcan los resultados deseados en el seno de las organizaciones donde se desarrollan, lo que supone, entre otras cosas, tener una visión estratégica acerca de la implementación de los programas sociales.

En suma, para la creación de valor público en la región es imprescindible que se avance en la inclusión de los grupos tradicionalmente excluidos, promoviendo procesos democráticos de formación de políticas públicas que fortalezcan la ciudadanía y asegurando los resultados deseados de las políticas y programas sociales en el seno de las organizaciones donde se desarrollan.

### **7.1.2. Premisas de la gerencia social INDES**

La GS-I se compromete con cinco premisas básicas que surgen del estudio de los problemas y desafíos sociales de la región, de los avances en la conceptualización

y propuestas del desarrollo social, de la conceptualización y modalidades de intervención a través de las políticas públicas, y del estudio de las buenas prácticas en diseño, selección de opciones, implementación y evaluación de políticas y programas sociales de América latina y el Caribe.

También se apoya en un permanente intercambio con los gerentes sociales de la región. Estas premisas, una vez desarrolladas, permiten obtener los fines expuestos. Se ubican en la intersección de los campos de desarrollo social, políticas públicas y gerencia social y, como respuesta a los objetivos finales, contribuyen a definir a la GS-I. Estas premisas se relacionan con los siguientes temas:

- Particularidades de la gerencia social INDES
- Formación de políticas y programas sociales
- Articulación de las políticas económicas, sociales y el desarrollo institucional
- Provisión de servicios sociales a través de una gestión de resultados
- Importancia asignada a la dimensión ética del gerente social

### ***7.1.3. Particularidades de la gerencia social INDES***

La gerencia social INDES se fundamenta en su compromiso cabal con los cuatro principios guía ya enunciados: reducción de la desigualdad, reducción de la pobreza, fortalecimiento de los estados democráticos y fortalecimiento de la ciudadanía, los cuales, en conjunto, definen el imaginario social del INDES.

En tal sentido, la acción del gerente social debe ser coherente en todo momento con estos fines que son guía de su comportamiento. Tan sólo reconociéndolos y actuando en consonancia con ellos se puede contribuir a la construcción del bien común y se le da sentido a la gerencia social.

A continuación se señalan algunas particularidades básicas de la gerencia social INDES:

- La GS-I tiene un enfoque estratégico que apunta a la generación de valor público. Este enfoque estratégico requiere una visión de largo plazo que convoque a promover acciones para superar las intervenciones guiadas por una visión de corto plazo y que obedezcan tan sólo intereses particulares. Asimismo, el enfoque estratégico es la vía para generar visiones de largo plazo.
- La GS-I promueve una comprensión integral de la realidad en la que interviene, mediante una visión que abarque, a un tiempo, las dimensiones social, económica, institucional, política y cultural. Esta visión es necesaria para comprender

cabalmente los contextos conflictivos y complejos en que se desarrollan las políticas y programas sociales de la región.

- La GS-I asume una postura de adaptación en las intervenciones que impulsa. En efecto, las dinámicas cambiantes de los contextos sociales, económicos, institucionales y políticos, obligan a un análisis permanente, así como a generar Nuevas opciones para que las políticas y programas experimenten un proceso de ajuste permanente.
- Otro rasgo de la GS-I es su carácter participativo. Promueve procesos de consulta, debate y deliberación, como elementos claves para fortalecer la esfera pública, construir la ciudadanía y favorecer la pertinencia de las políticas y programas sociales. En consonancia con lo anterior, la GS-I promueve la conciliación de múltiples objetivos e intereses que muchas veces son conflictivos entre sí.
- La GS-I le asigna gran importancia a las organizaciones y estructuras públicas desde las que se desarrollan las políticas y programas sociales pues de ellas dependen también los resultados esperados. Promueve, asimismo, la coordinación intersectorial, interorganizacional e intergubernamental, apoyándose en mecanismos de diálogo, concertación, redes e instancias de coordinación de políticas y programas, como elemento clave para avanzar en la integración y coordinación de acciones.
- La GS-I está orientada tanto a resultados como a procesos. Reconoce que cada fase del ciclo de políticas –diseño, generación de opciones, implementación y evaluaciones, en sí misma, determinante de los resultados y por ende de generación de valor público, como también lo es la interacción entre ellas, es decir el proceso y la forma cómo se gestionan en su conjunto estos componentes.
- La GS-I es un campo de conocimientos y de prácticas. Por ende, su propuesta tiene dimensiones tanto analíticas como instrumentales, complementarias y articuladas entre sí. En su dimensión práctica, la GS-I se apoya en una caja de herramientas constituida por un conjunto de instrumentos que provienen de los ámbitos públicos y privados, adaptables y modificables para responder a los fines y a las premisas INDES, a los contextos donde se aplican y a los objetivos deseados.

#### **7.1.4. La formación de las políticas y programas sociales**

Todo ciclo de política tiene, al menos, las fases de diseño, selección de opciones, implementación y evaluación. El INDES promueve un proceso de *formación* de políticas que se caracteriza por la interacción entre sus distintas fases, así como

por ser iterativo, es decir que el ciclo de política se pueda repetir para efectuar un ajuste permanente de sus decisiones-acciones y lograr obtener, con este ejercicio, cada vez mejores resultados. Con ello se sustituye el esquema tradicional y tecnocrático de procesos verticales -en los cuales el “diseño” o la “formulación” de políticas y programas permanece inamovible, domina sobre las otras fases y se realiza sin consulta a los involucrados- por otro cuya característica es ser un proceso de formación permanente, más democrático, y en el cual todas las fases del ciclo de política - diseño, selección de opciones, implementación y evaluación- tienen la misma importancia y se articulan entre sí.

Así, se supera en particular la tradicional dicotomía entre conceptualización (diseño) y ejecución (implementación), al equipararlas y articularlas estrechamente.

Una conclusión de lo anterior es que se realza la importancia de la implementación. Pero también se le da gran importancia a la fase de selección de opciones, un componente generalmente olvidado en el ciclo de las políticas y programas. Propone que esta fase sea igualmente incluyente y que el proceso de decisiones articule los intereses de todos los actores involucrados, especialmente de los tradicionalmente excluidos, a fin de avanzar en la democratización de las políticas públicas.

El proceso de formación asigna también gran importancia a la fase de monitoreo y evaluación, tanto como parte del proceso –es decir como parte sustantiva del ciclo de las políticas- como por la relevancia que tiene en sí misma como herramienta de la gerencia social. El monitoreo y la evaluación son instrumentos básicos para la creación de valor, la articulación de todo el proceso de formación y la sistematización del aprendizaje.

Cabe mencionar que la participación activa de los actores en todas y cada una de las fases que conforman el proceso de formación, así como en sus interrelaciones, es la base del fortalecimiento de estas fases y es uno de los vehículos centrales para caminar hacia el fortalecimiento de la ciudadanía.

En consecuencia, a través del proceso de *formación* de políticas se provoca el distanciamiento con los esquemas verticales y tecnocráticos característicos en la región, y se promueve el ejercicio de la ciudadanía. Para que este proceso sea efectivo es necesario asumir un enfoque participativo a lo largo de todo el ciclo, y también incluyente, en particular de los sectores tradicionalmente excluidos.

### **7.1.5. Articulación de las políticas sociales, económicas e institucionales**

El enfoque de GS-I promueve la articulación entre las políticas económicas, las políticas sociales y el desarrollo institucional. Esta iniciativa busca acercar fines a veces contrapuestos, en particular entre los económicos y los sociales, y busca asegurar la pertinencia y sostenibilidad de las acciones. Asimismo se preocupa por fortalecer, bajo la premisa de la articulación, las políticas sociales, las políticas económicas y el desarrollo institucional, como base para avanzar hacia el desarrollo.

En tal sentido, reconoce y examina las restricciones económicas como uno de los condicionantes de las políticas sociales y de sus resultados. Reconoce también que las restricciones de desarrollo social son condicionantes para alcanzar resultados económicos.

Este enfoque asigna una importancia especial al crecimiento económico como condición necesaria para favorecer la reducción de la pobreza. Pero, dada la alta desigualdad de la región, promueve a su vez los tipos de crecimiento que buscan reducirla. Impulsa más y mejores políticas sociales, teniendo muy presente la articulación de las mismas con las políticas económicas y con el desarrollo institucional.

Asimismo, la GS-I asigna una importancia especial al desarrollo de capacidades institucionales, y a su vínculo como condicionante de las políticas sociales y económicas. Discute a fondo el papel del Estado, lo replantea, y busca fortalecer sus capacidades para asegurar con ello resultados sociales deseables y favorecer la gobernabilidad democrática.

### **7.1.6. Provisión de servicios sociales a través de una gestión de resultados**

La GS-I está comprometida con una mejora de la provisión de servicios sociales, y en especial con los resultados que genera, por ser éstos la materialización principal de las políticas sociales. En tal sentido, promueve un debate sistemático sobre las modalidades de financiamiento, organización, gestión y evaluación de los servicios sociales para lograr formas de provisión pertinentes que realmente beneficien a la población.

En consecuencia, el enfoque de GS-I asigna especial importancia a la implementación de programas sociales de manera que, lejos de ser mecánica y estar desconectada del diseño, actores y contexto en que se desenvuelve, se convierta en un elemento particularmente relevante para la generación de resultados valiosos para todos.

A tal fin, el INDES adopta cuatro criterios fundamentales que permiten orientar la toma de decisiones, las acciones a seguir y la evaluación de los resultados alcanzados. Estos criterios son: eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad, complementarios entre sí y de soporte mutuo.

El monitoreo y la evaluación son cruciales para poder analizar los resultados. Son instrumentos que permiten conocer si se está avanzando en la creación de valor público o contribuyendo a la articulación de las distintas fases del proceso de formación de las políticas y programas sociales. Son, por lo tanto, mecanismos que permiten mantener una visión estratégica de generación de valor, a la vez que ayudan a introducir mejoras continuas en el diseño y la ejecución de las políticas, y permiten la sistematización de aprendizajes.

Una contribución adicional del monitoreo y la evaluación es favorecer el control social de la acción pública, gubernamental o no, y reforzar el carácter público de las políticas sociales. Un desafío particular de la evaluación es crear oportunidades para un debate plural en torno a los objetivos y a los instrumentos para medirlos.

#### ***7.1.7. Importancia asignada a la dimensión ética del gerente social***

En la visión de la GS-I, la acción del gerente social debe estar siempre marcada por una actitud ética, en la cual sobresalen valores como la búsqueda del bien común (a diferencia de una visión individualista), la búsqueda de la equidad (y por ende de justicia social y de solidaridad) y el uso responsable de los recursos públicos. Estos valores éticos atañen a todos los actores de la política social, incluidos los funcionarios públicos.

El principal compromiso ético de los gerentes sociales es un cambio social que conduzca a sociedades más equitativas, incluyentes y democráticas, en consonancia con los fines propuestos.

Desde la perspectiva INDES, se promueve una ética tanto de los fines -los objetivos de las políticas y de los programas-, como de los medios -tipo de intervenciones seleccionadas y forma de desarrollarlas-. Un valor ético fundamental para la GS-I es el de favorecer la inclusión en los procesos de decisiones, así como favorecer que estos últimos sean democráticos.

#### ***7.1.8. Definición de la Gerencia Social INDES***

El valor agregado de la propuesta de GS-I es que se beneficia simultáneamente de los conocimientos y prácticas de las áreas del desarrollo social, la política

pública y la gerencia pública. Desde esta posición tiene un enfoque singular de carácter multidisciplinario para responder a los desafíos sociales de la región.

Su especificidad proviene tanto de sus fines como de sus principios. En ellos se condensa una perspectiva multidisciplinaria que garantiza, desde un lugar compartido, visiones e intervenciones válidas para los tres campos. Así, por ejemplo, extrae del desarrollo social su énfasis en los fines, sobre todo en la inclusión y lucha contra la desigualdad; de la política pública aporta la importancia de los procesos, de manera que estos sean incluyentes y democráticos; y de la gerencia pública su énfasis en la generación de resultados, íntimamente ligados a las capacidades organizativas en que se originan.

En tal sentido, podemos entender la gerencia social INDES como un campo de conocimientos y de prácticas -acotado por la intersección de los campos del desarrollo social, las políticas públicas y la gerencia pública- cuyo fin es promover que las políticas y programas sociales contribuyan de forma significativa a la reducción de la desigualdad y de la pobreza, y al fortalecimiento de los estados democráticos y de la ciudadanía, a través de procesos participativos de formación de políticas que generan valor público.

#### **7.1.9. Gerencia social: una alternativa para el desarrollo humano**

La Gerencia social es una propuesta alternativa que tiene como objetivo la construcción de una nueva sociedad en donde los distintos actores sociales, entre ellos las instituciones del sector social, se integren, en un proyecto que, mas allá de la racionalidad instrumental y la racionalidad estrictamente económica, apunte a desarrollos humanos y colectivos mas amplios, en donde la razón de ser de cada institución (su misión y visión) sea una respuesta estructurada a los retos de la sociedad moderna.<sup>3</sup>

**7.1.9.1. Racionalidad instrumental:** Frente a la nueva racionalidad que se le plantea al aparato institucional del sector social, se dice que se debe hacer mas eficiente, eficaz y productiva su labor y para lograr dichas expectativas hay una movilización razonable y necesaria para replantear la acción institucional en busca de dichos objetivos, así las instituciones sociales se preocupan para hablar el mismo lenguaje de la empresa productiva.

Surgen entonces inquietudes de cómo equiparar resultados económicos de las instituciones sociales con las empresas productivas; para ello se concentra el esfuerzo creativo en tratar de adoptar mecánicamente estrategias que son fundamentalmente de carácter instrumental, buscando que a partir de ellas se

---

<sup>3</sup> MUÑOZ, María Victoria. GERENCIA SOCIAL, Una Alternativa para el Desarrollo Humano. Pág. 17.

logren los “necesarios” resultados económicos que darían cuenta de la rentabilidad de la acción institucional<sup>4</sup>

En este sentido, la propuesta de la gerencia social busca un cambio de mentalidad de sus gerentes en donde la búsqueda de la racionalidad institucional contemple la subsidiaridad, la cooperación y el impacto de todo el aparato institucional que busca el desarrollo<sup>5</sup>

El tratar de aplicar en forma sistémica elementos administrativos y gerenciales a las instituciones sociales, tienen como intencionalidad establecer formas de ordenamiento y sistematización de las acciones institucionales del sector social, las que por su origen y carácter, escatimaron durante muchos años la buena administración interna de sus recursos y la escasa proyección y productividad social de ellas<sup>6</sup>

**7.1.9.2. El origen de las instituciones sociales:** Su carácter altruista de benevolencia definieron un tipo de “servicio social” al que no se le vio necesario definir su calidad, eficiencia y efectividad, pues su carácter de “ayuda” definía su concepción y por ende su prestación.

**SU CARÁCTER NO LUCRATIVO:** que en definitiva tiene que ver con la mentalidad que subyace en la “ayuda altruista”, ésta no precisaba de una racionalidad en términos de definición de costos de producción del servicio, ni mucho menos de eficiencia y efectividad. Era una destinación de dineros a una noble causa, más no una inversión.<sup>7</sup>

Existen igualmente otros elementos que permitieron a las instituciones sociales no preocuparse por una racionalidad interna de la institución y es lo que hoy aparece como una preocupación importante y ya entra en el ámbito de la Gerencia social, es la necesidad de entender la institución como una empresa productiva de servicios. Esta conciencia ha penetrado la mentalidad de los gerentes y directores de este sector social de la economía.<sup>8</sup>

**7.1.9.3. Definición y diferenciación perspectiva de las instituciones sociales:** Las Instituciones sociales tienen que definir y redefinir lo que son, es decir, clarificar y construir su identidad en la sociedad, vale la pena plantear algunos elementos que permitan trazar una diferencia entre la empresa de servicios sociales y las empresas productivas.

---

<sup>4</sup> MUÑOZ, María Victoria. GERENCIA SOCIAL, Una Alternativa para el Desarrollo Humano. Pág. 19.

<sup>5</sup> Ibid., Pág. 20.

<sup>6</sup> Ibid., Pág. 21.

<sup>7</sup> Ibid., Pág. 21.

<sup>8</sup> Ibid., Pág. 22.

Las Instituciones Sociales definen su objetivo por una actividad de interés colectivo con misiones que apuntan a logros de desarrollo social.

Aunque son instituciones sin ánimo de lucro capitalista, pues sus criterios de sostenibilidad no necesariamente son económicos, buscan beneficios que impactan a nivel social.

Conservan una relativa independencia de las organizaciones estables y se diferencian de las empresas capitalistas con respecto a lo que se denomina la ganancia o beneficio, pues no supeditan su existencia a una expresión de ganancia monetaria sino al cumplimiento de los objetivos sociales.

Sus ganancias no se ubican, en sentido estricto, en el aspecto monetario, aunque las pueden tener, sino y fundamentalmente, en lucros referidos a impacto y beneficio social.<sup>9</sup>

La Gerencia social propone ubicar las acciones institucionales en la construcción de un sistema de Bienestar social como estrategia que permita una mayor racionalidad y responsabilidad social de todos los actores.

El sistema permitiría estructurar y formalizar una solidaridad contractual que nace de un acuerdo entre las instituciones sociales que buscan el desarrollo social desde sus propias misiones y objetivos, es la estrategia colectiva donde la interrelación permite buscar en cada institución una identidad y un posicionamiento que permita hacer alianzas estratégicas con otras instituciones en la búsqueda de objetivos comunes. Igualmente, el fortalecimiento de la identidad repercute en la diferenciación necesaria para intervenir la problemática social de manera racional y eficiente.

La propuesta de la Gerencia social es fundamentalmente cambiar el paradigma del individualismo altruista para ubicar que significa el desarrollo y cuales son los compromisos y alcances de una sociedad dada.<sup>10</sup>

En esta propuesta sistémica de la Gerencia Social se pretende construir una conciencia de solidaridad y cooperación, es decir, una voluntad política desde los gerentes de las instituciones sociales para buscar una integración orgánica en las distintas tareas fragmentadas hoy, en busca de los objetivos del desarrollo.<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> MUÑOZ, María Victoria. GERENCIA SOCIAL, Una Alternativa para el Desarrollo Humano. Pág. 24.

<sup>10</sup> Ibid., Pág. 25.

<sup>11</sup> Ibid., Pág. 26.

La Gerencia social nos ofrece una racionalidad instrumental y económica, es un compromiso social y ético frente a los objetivos del desarrollo integral del hombre y la sociedad.<sup>12</sup>

#### **7.1.10. La gerencia en el sector social: qué, cómo y para quién**

La experiencia del desarrollo ha mostrado que es mucho más fácil el desarrollo económico y material, en términos de producción de bienes y servicios de un país, que la conquista de la pobreza. Una razón muy probable es que los avances vertiginosos de la ciencia se han transmitido con gran rapidez a la ingeniería en la producción de bienes y servicios, lo que ha llevado al gran desarrollo en la producción de estos bienes y servicios. Esto, sin embargo, no ha tenido ni el mas remoto paralelo en la “ingeniería” para la producción de “bienes sociales” que combatan la pobreza –con excepción, tal vez, de avances en vacunaciones, medicamentos y en la medicina-. El avance de las ciencias sociales no se ha reflejado con igual rapidez en el diseño de programas o acciones –productos- que permitan un avance en la solución de los problemas de pobreza.

A continuación se describen los factores que promuevan una buena gerencia de programas sociales.

##### **7.1.10.1. ¿Qué producir?**

El hacedor de políticas o programas sociales debe conocer concretamente que es lo que la Constitución está garantizando.

Para el diseño de planes operativos implementables, el hacedor de políticas debe pensar (a diferencia de lo que se hace comúnmente) en términos de “productos” en forma similar al que planea entrar en el mercado para satisfacer alguna necesidad del consumidor.

Existen numerosas guías que pueden ayudar al hacedor de política social a elaborar “productos sociales” con características apropiadas.<sup>13</sup>

La misión del administrador público, es bueno recordarlo, consiste en entregarle a la sociedad ante la cual es responsable unos determinados bienes y servicios que correspondan a los recursos que ésta le ha entregado a través de su tributación o

---

<sup>12</sup> MUÑOZ, María Victoria. GERENCIA SOCIAL, Una Alternativa para el Desarrollo Humano. Pág. 26.

<sup>13</sup> CARDENAS SANTA MARIA, Jorge Hernan y ZAMBRANO William. Gerencia Pública en Colombia. Pág. 283-285.

de las tarifas. La sociedad tiene derecho a recibir “valor por su dinero”. La eficiencia de una gestión se mide entonces por el aporte que la entidad pública haga a la riqueza global de la sociedad: el valor de lo que produce debe ser superior a los recursos consumidos<sup>14</sup>

#### **7.1.10.2. ¿Por qué es necesario buscar alternativas de gerencia de recursos humanos en el sector público?**

Tradicionalmente en el Estado Colombiano la preocupación acerca del manejo del personal se ha circunscrito al “que” y al “como”; sólo recientemente, con las presiones de modernización y la influencia del pensamiento estratégico, se ha notado interés en el “por qué” y “para qué” de las decisiones de manejo del personal. Se trata de algo más que un juego de palabras: lo importante ya no es la estabilidad laboral y el sistema de ascensos y remuneración *per se*; es la contribución de un personal motivado al cumplimiento de objetivos estratégicos de la organización.

Es necesario que la alta dirección en cada caso haga precisiones acerca de lo que se espera socialmente de la respectiva organización y que promueva la participación de sus colaboradores en la definición de metas mensurables objetivamente, tanto para evaluar su grado de cumplimiento como para comprometer a aquellos con la realización de actividades encaminadas a alcanzarlas plenamente.

A nivel general, puede afirmarse que en la definición de objetivos estratégicos para las organizaciones del sector público va a ser cada vez más importante la consideración precisa de las necesidades y expectativas de los usuarios. Y no se trata de una simple moda administrativa.

El papel de la Gerencia de Recursos Humanos en el fortalecimiento de las entidades públicas para dar respuestas a las crecientes demandas de los usuarios es fundamental. Debe traducirse en acciones de apoyo a la dirección de las entidades, orientadas a la creación de un clima laboral propicio para generar compromiso de parte de los funcionarios con la satisfacción de tales demandas y con la incorporación de herramientas de administración por resultados que permitan medir su contribución efectiva en tal sentido.<sup>15</sup>

En las entidades del sector público latinoamericano más avanzadas en manejo de personal se ha privilegiado la adopción de sistemas centrados alrededor del

---

<sup>14</sup> CARDENAS SANTA MARIA, Jorge Hernan y ZAMBRANO William. Gerencia Pública en Colombia. Pág. 368

<sup>15</sup> Ibid., Pág. 449-450

escalafón, pues éste conlleva la reglamentación de aspectos como la selección, los ascensos, los salarios y la estructura organizacional, entre otros.<sup>16</sup>

Manion señala la realización de actividades de cambio orientadas primordialmente a los directivos del sector público, a saber.

- Mejoras del contexto de trabajo, incluida la reducción de límites administrativos, el aumento de la autoridad de los directivos, el perfeccionamiento de los procesos de personal y las mejoras retributivas y de otros beneficios;
- Perfeccionamiento de la planificación y desarrollo de recursos humanos, con mejores sistemas de redistribución en la Administración, y de formación, asesoramiento y desarrollo de la carrera; y
- Perfeccionamiento del liderazgo y la cultura, incluyendo la revisión de los valores y tradiciones de la función pública y del papel del directivo público, así como una mejora de las comunicaciones con y entre los directivos<sup>17</sup>

## **7.2. EL ENFOQUE DE GERENCIA SOCIAL Y DE GERENCIA PÚBLICA.**

### **7.2.1. Cambios en el paradigma de las ciencias gerenciales**

En el marco de las transformaciones de la economía mundial y del avance del proceso de globalización por efectos de la difusión del nuevo paradigma tecnológico, se produce también un cambio en el enfoque de las ciencias gerenciales, que observamos a lo largo de las últimas dos décadas.

De acuerdo al enfoque tradicional, la gerencia es entendida como un cuerpo de modelos, métodos y técnicas aplicado por el gerente para enfrentar y resolver problemas en una forma racional, ordenada y planificada, en organizaciones jerárquicas y estructuradas según criterios funcionales.

La llamada revolución postindustrial nos hace pasar de un ciclo de producción en masa a otro nuevo ciclo modelado por las altas tecnologías y cuyo motor es la innovación creciente (Crozier, 1997). Por tanto, el gran desafío de la gerencia privada de nuestros días es desarrollar exitosamente iniciativas empresariales

---

<sup>16</sup> CARDENAS SANTA MARIA, Jorge Hernan y ZAMBRANO William. Gerencia Pública en Colombia. Pág. 459.

<sup>17</sup> Ibid., Pág. 462.

bajo condiciones de innovación creciente, lo cual requiere de capacidades de generación y desarrollo de nuevas ideas, relaciones ágiles y horizontales, comunicación rápida y abierta y estructuras de cooperación entre socios.

El nuevo enfoque de la gerencia en el ámbito empresarial transforma el modelo burocrático de gestión basado en la fragmentación de tareas y la subordinación jerárquica, e introduce nuevos requerimientos como el desarrollo de una cultura de la cooperación y de capacidades específicas para el manejo de la complejidad. Ello, a su vez, implica cambios en el modo de razonar que se expresan en una simplificación de procesos y estructuras. Ejemplo de esto es lo que Crozier destaca al referirse a las diferencias de gestión entre la Toyota y la General Motors: así como la Toyota no contaba con manual de procedimientos, la GM tenía un manual de 700 páginas, contraste que evidenciaba la necesidad de avanzar hacia la simplificación y desconcentración de procesos y estructuras, para atender la necesidad de funcionar con unidades *descentralizadas* (más autónomas), cuyos *gerentes* (líderes) pudieran actuar con mayor libertad en la toma de decisiones y ser *evaluados por resultados*. De este modo, la nueva gestión empresarial se caracteriza por el desarrollo de competencias y de un estilo gerencial marcado por una visión estratégica (de largo plazo), planes orientados a resultados, y coordinación de unidades descentralizadas.

## **7.2.2. Nuevos enfoques de la gerencia pública**

### **7.2.2.1. La Nueva Gerencia Pública (NGP)**

En los años ochenta, algunos países desarrollados (Reino Unido, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, principalmente) lanzan un conjunto de iniciativas orientadas a la modernización de los sistemas de administración pública, bajo un nuevo enfoque denominado "New Public Management" o "nueva gerencia pública" (NGP). (Meneguzzo, 1998). NGP consiste básicamente en la adopción de modelos organizativos flexibles, la descentralización de actividades, y la introducción de mecanismos de mercados (competencia entre organismos públicos, contrataciones externas con el sector privado lucrativo y no lucrativo, modernización de arreglos administrativos, experimentación con nuevas fórmulas de gestión de los servicios). En la práctica ha significado cambios profundos en las estructuras, sistemas y prácticas de la gerencia pública, que no son meramente administrativos porque apuntan a modificar el gobierno mismo de lo público.

El NGP es el paradigma donde se inscriben los distintos procesos de cambio en la organización y gestión de las administraciones públicas. Puede ser visto como un enfoque desde el cual se intenta hacer una transferencia de la lógica de gestión privada a las organizaciones públicas (Lane, 1995).

La OECD ha jugado un papel crucial en la difusión de este enfoque, documentándolo y difundiendo en diferentes textos y promoviendo eventos destinados a debatir experiencias enmarcadas en dicho enfoque (OECD-PUMA, 1996). De acuerdo a esta organización, los estímulos más importantes para introducir y desarrollar un conjunto de intervenciones orientadas a redefinir el papel de los gobiernos y de las administraciones públicas se resumen en los siguientes puntos:

- déficit presupuestario en las finanzas públicas;
- insatisfacción de las demandas sociales;
- ineficacia en el manejo de los programas;
- presiones para alcanzar altos niveles de competitividad en la economía mundial;
- internacionalización de problemáticas económicas, sociales y culturales.

Para responder a tales desafíos se diseñan soluciones caracterizadas por la búsqueda de una reducción de costos de los servicios, mediante modalidades de oferta más eficaces (contratación y cogestión); redimensionamiento de las instituciones públicas e introducción de nuevas fórmulas de gestión; evaluación del desempeño y mejoramiento del control social de la gestión; descentralización transferencia de responsabilidades del gobierno a las OSC; introducción de estándares explícitos de calidad de los servicios públicos; integración de la ética en la administración pública; mejoramiento de la información al público; y un mayor control ciudadano de la gestión (Meneguzzo, 1998).

Según Hood (1991), uno de los factores que conducen a la aparición del NGP es el surgimiento de una clase administrativa socialmente heterogénea, menos tolerante de estatismo y de enfoques universales de las políticas públicas. Asimismo, incide en su auge el cambio técnico, que tiende a desdibujar los límites que separan la gestión pública de la privada, sometiendo la gestión pública a una lógica tecnicista, economicista, propia del sector privado. Es precisamente esa pretensión de universalidad técnica lo que pone en juego los valores y criterios de decisión inherentes a la gestión de las políticas públicas, pudiendo resultar en diseños que afecten de manera significativa la condición de la ciudadanía y el desarrollo de la vida pública.

De una manera muy resumida, podríamos decir que el NGP es un enfoque muy limitado de gestión pública, porque promueve un conjunto de valores y criterios de políticas muy circunscritos a los imperativos de reducción de costos y de "hacer más con menos", mediante una gerencia de mejor calidad y un diseño estructural diferente. De este modo, no promueve otros valores como equidad, sostenibilidad, ética y democracia participativa.

### **7.2.2.2. Gobernación pública (GP)**

En los últimos dos años se advierten pasos que buscan redefinir al menos parcialmente los contenidos del NGP, para dar entrada a otra visión de la gerencia pública conocida como Gobernación Pública ("public governance"), visión que busca superar algunas de las limitaciones del enfoque del NGP. Las críticas principales que desde el enfoque de gobernación pública se plantean al NGP se refieren a su excesiva cercanía al mundo de las empresas privadas y a su enfoque mecanicista e insensible a las exigencias que surgen de las especificidades de los procesos de gestión de las administraciones públicas, principalmente en el área de las políticas sociales (Hood, 1991). Ante tales limitaciones, se producen intentos de elaboración de un nuevo paradigma centrado en el desarrollo de las capacidades de gobierno junto con una importante participación de los actores involucrados en la formación e implementación de las políticas públicas, la promoción de la organización de redes y una armonización de la gestión con el contexto económico y social (Meneguzzo, 1998).

Desde este enfoque, se presta una atención particular al papel de las instituciones en la acción de gobierno y a los incentivos para reorientar el comportamiento del Estado. Se trata de lograr una administración pública eficaz para promover el crecimiento y reducir la pobreza, mediante la formulación de políticas bien concebidas y la prestación de bienes y servicios básicos al menor costo posible. Según el enfoque de GP, los cimientos de una administración pública eficaz serían los siguientes

- desarrollar una fuerte capacidad del gobierno central para formular y coordinar políticas, con apoyo en mecanismos que permitan tomar decisiones con conocimiento de causa y en forma disciplinada y responsable, y mediante procesos que admitan la participación y supervisión de las partes interesadas;
- Desarrollar sistemas de prestación de servicios eficientes y eficaces; y
- establecer un sistema de función pública integrado por funcionarios motivados y capaces, con un sistema de contratación y ascensos basado en el mérito, una remuneración justa y una fuerte mística de trabajo.

Como vemos, el nuevo componente que este enfoque agrega con respecto al anterior, es el primer punto que está referido al fortalecimiento de la capacidad de gobierno. Los otros dos componentes son comunes a los dos enfoques. El fortalecimiento de las instituciones para la elaboración de políticas constituye el elemento central del enfoque de GP. Su importancia reside en el hecho

ampliamente aceptado de que los sectores públicos eficaces de todo el mundo han contado, en general, con las siguientes características:

- una fuerte capacidad de formulación de políticas macroeconómicas y estratégicas;
- mecanismos para delegar, disciplinar y debatir políticas entre organismos de gobierno; y
- vínculos institucionalizados con las partes interesadas ajenas al gobierno, que favorecen la transparencia y la responsabilidad, propiciando el intercambio de información.

El fortalecimiento de las instituciones tiene como fin lograr gobiernos eficaces, y se apoya en estrategias que acerquen el Estado a la sociedad, a fin que el Estado responda mejor a las demandas sociales. Así, en el referido informe se plantea que las políticas y los programas deben reflejar la enorme diversidad de los intereses de la sociedad, a partir de una mayor participación ciudadana en el diseño y provisión de bienes y servicios, mediante asociaciones entre Estado, empresas y organizaciones cívicas. Se argumenta que la participación es un medio para aumentar la responsabilidad del Estado frente a los ciudadanos, y que es función del Estado reducir las diferencias de ingresos entre ricos y pobres, prestar atención sanitaria a la población, proveer servicios a los ancianos, ayudar a los desempleados, asistir a la industria, etc.

Se insiste en la necesidad de alcanzar el desarrollo de la base institucional de la participación mediante un sistema de reglas, normas y relaciones que facilite una acción coordinada y permita a los ciudadanos emprender iniciativas de cooperación para el beneficio mutuo: El aumento de las posibilidades de manifestar la propia opinión y de participar puede mejorar la capacidad del Estado de tres maneras. En primer lugar cuando los ciudadanos pueden expresar sus opiniones y reivindicar públicamente sus demandas en la forma dispuesta por la ley.

En segundo lugar, la opinión popular puede atenuar los problemas de información y disminuir los gastos de las transacciones

En tercer lugar, la aparición de entidades privadas y ONG como posibles alternativas a los servicios públicos que los ciudadanos desean y contribuir a mejorar la prestación de los mismos...□ (Banco Mundial, 1997, p. 131-132).

Como vemos, el enfoque de GP apunta a mejorar la calidad de la gerencia pública, *qua* campo de ejercicio de gobierno, recurriendo a dos elementos estratégicos para lograr eficiencia y eficacia, como lo son el desarrollo de la capacidad técnica y gerencial de las administraciones públicas y la institucionalización de la participación ciudadana en los procesos de toma de

decisiones y gestión de las políticas públicas, lo que obligaría a la creación de nuevas reglas del juego que pauten las relaciones de cooperación buscadas entre Estado y sociedad civil.

En el enfoque de GP, la participación ciudadana adquiere el carácter de instrumento de la eficiencia y la eficacia. Se trata de una participación que garantizaría un entorno estable y "despolitizado" (no conflictivo) para la gestión de las políticas públicas, en la medida en que ayudaría a filtrar demandas sociales mediante una priorización de las mismas, mejoraría la imagen de los gobiernos en la opinión de los ciudadanos, y reduciría el gasto público mediante la privatización de ciertas áreas ó la co-gestión de programas y proyectos sociales. El énfasis en la participación de la sociedad civil en el gobierno público, propio de este enfoque, sujetándola al logro de la eficiencia y la eficacia, no lo hace demasiado distinto del NGP, aunque agrega una dimensión fundamental de los procesos de formación de las políticas públicas con un sentido de equidad y sostenibilidad.

### **7.2.3. Críticas a los nuevos enfoques de gerencia pública**

#### **7.2.3.1. Sobre la nueva gerencia pública (NGP)**

Desde este enfoque, la administración pública se somete a los desafíos propios del paradigma gerencial derivado de la administración de empresas. El NGP aparece para responder a los imperativos de una mayor eficiencia de la administración pública, reflejando la preeminencia de los valores de mercado en las instituciones del sector público. Nueva Zelandia y Australia aparecen como modelos paradigmáticos del establecimiento del llamado *Estado gerente*. Esta nueva perspectiva de gestión pública pone el énfasis en la necesidad de generar un nuevo estilo de organización y liderazgo para la provisión de bienes y servicios públicos mediante la creación de mercados internos, que reemplazan la jerarquía y los contratos de largo plazo por contratos de corto plazo y licitaciones (Lane, 1995).

#### **7.2.3.2. Sobre la gobernación pública (GP)**

Podríamos ver este enfoque como una versión más flexible que el NGP, porque concede cierta holgura en el diseño de opciones de políticas y de formas de prestación y gestión de los servicios sociales. La gran diferencia con el NGP es que sustituye el término de "Gerencia" ("Management") por el de "Gobernación" ("Governance"), insistiendo en la necesidad del fortalecimiento de capacidades para establecer y respetar acuerdos, reglas y normas, y por consiguiente,

significando la importancia de capacidad de gobierno como capacidad política para mantener tales acuerdos . El enfoque de gobernación vs. Gerencia pública apunta a articular dos tipos de capacidades necesarias para el ejercicio de buenos gobiernos: las políticas y las técnicas, sin que necesariamente lo logre.

Podríamos preguntarnos si efectivamente mediante este enfoque avanzamos en la práctica hacia una visión más integrada de lo político con lo tecno-administrativo. El término "governance" alude a los mecanismos de gerencia y coordinación de programas públicos y presupone que un buen gobierno resulta de la superación de la dicotomía política-administración, reconciliando a su paso fines (políticos) y medios (técnicos).

Además apuesta a que desde la integración buscada se habrá de transformar el modelo burocrático para dar paso a nuevas formas (las redes de políticas, los mercados internos, etc.), cuyos resultados aún no han sido evaluados. La burocracia tradicional es vista como una traba al desarrollo de una nueva lógica que integre eficiencia con accountability política (Lane, 1995).

Este enfoque aunque es innovador, no necesariamente cumple con su promesa de democratizar la función pública, porque la visión que tiene de la participación es instrumental y despolitizada, y de esta forma no logra poner los límites requeridos al predominio de la lógica de la eficiencia para asegurar la formación de políticas públicas más equitativas y democráticas. Pero, sin duda, es un avance con respecto al enfoque del NGP.

#### **7.2.4. El enfoque de gerencia social (GS)**

La gerencia social constituye un nuevo enfoque de gestión de las políticas sociales. La GS se refiere a un cuerpo de conocimientos y prácticas emergentes que sirven de apoyo a la intervención de los actores sociales involucrados en la resolución de los problemas que entranaban el desarrollo social.

La GS como cuerpo de conocimientos y prácticas, es un proceso en plena construcción, que si bien adopta elementos teóricos y metodológicos consolidados, provenientes de distintas disciplinas, agrega continuamente nuevos elementos que se van generando con el análisis sistemático de experiencias. Ello plantea la necesidad de adoptar un enfoque heurístico, que permita una construcción continua del conocimiento en dicho campo, de modo tal que a partir de la evaluación sistemática de experiencias y mediante líneas de investigación/acción, se avance progresivamente hacia su consolidación (Kliksberg, 1997).

La GS tiene su propia especificidad y autonomía, que la hace distinta de la gerencia privada, movida por otra lógica y propósitos, y también de la gerencia burocrática tradicional, rígida, centralizada, poco transparente y participativa. Su singularidad estaría dada por las características propias de las políticas sociales en sociedades profundamente desiguales, instituciones débiles y democracias precarias.

En general, las políticas sociales se caracterizan por tener objetivos sólo realizables en el mediano y largo plazo, a diferencia de los proyectos económicos que se orientan al corto plazo. Asimismo, los programas sociales están afectados por las variables del entorno, de carácter político, cultural, cognitivo, económico, capital social, tradiciones, etc., que generan incertidumbre y frenan el carácter innovador que puedan tener las políticas propuestas, jugando a favor o en contra de ellas. Otra característica de las políticas sociales es que para asegurar su viabilidad socio-política es preciso asegurar la intervención de diferentes actores en su diseño y ejecución. También la implementación de las políticas sociales se ve afectada por la acción de un "campo de fuerzas", que refleja las relaciones de poder entre actores, lo que exige habilidades gerenciales para el manejo de conflictos y el logro de acuerdos. De igual modo la sostenibilidad y efectividad de las políticas sociales depende en buena medida del grado de participación comunitaria alcanzado en el diseño e implementación de los programas y proyectos. La participación ciudadana se relaciona también con la exigencia de *accountability*, esto es, con la rendición de cuentas y transparencia de la gestión, lo que a la vez se apoya en las funciones de monitoreo y la evaluación, que cumplen con el cuádruple papel de rendición de cuentas y responsabilidad gerencial, apoyo a la toma de decisiones oportuna y la gerencia adaptativa, generación de aprendizaje organizacional, y control ciudadano de la gestión (Kliksberg, 1997).

Dada la naturaleza compleja de los problemas a los que se enfrentan los gerentes sociales, según se desprende de las características específicas de las políticas sociales antes anotadas, y debido a la grave situación social de toda la región latinoamericana, resumida en la profunda brecha de equidad que hoy la distingue y permite catalogarla como la región más desigual del mundo, la GS debe ser un campo profesional comprometido con el logro de la igualdad social y la construcción de sociedades profundamente democráticas.

Tanto los marcos analíticos y conceptuales que forman parte del enfoque de GS, como los instrumentos técnicos de apoyo gerencial, deben constituir una unidad coherente y apropiada para la gestión de políticas sociales de gran impacto. Este enfoque apunta a superar el sesgo gerencialista/tecnicista que tiende a prevalecer en la gestión en las políticas sociales, adoptando una perspectiva socio-política del proceso de formación de las mismas y subordinando el papel de los instrumentos

al logro de los fines perseguidos. De este modo la GS se convierte en un apoyo estratégico de políticas sociales ampliamente progresistas.

Ahora bien, ¿cuál es el perfil deseable de un gerente social comprometido con la construcción de sociedades equitativas y democráticas? Los gerentes sociales se enfrentan a problemas complejos, de muy difícil manejo, en contextos caracterizados por el conjunto de dilemas e *impasses* a las cuales ya nos referimos. Según Kliksberg (1995), para lidiar con esas situaciones difíciles, los gerentes sociales deben desarrollar distintos tipos de capacidades, relacionados con los siguientes aspectos:

- **El manejo de la complejidad:** el gerente social necesita contar con las habilidades necesarias para enfrentar la inestabilidad del entorno, captando e interpretando adecuadamente las señales de una realidad incierta, mediante actitudes abiertas frente a la incertidumbre y el recurso a instrumentos no tradicionales de percepción e interpretación.
- **El logro de la articulación social:** el gerente social debe actuar como propiciador de procesos que empoderen a la comunidad para ejercer el control sobre las decisiones que afectan su bienestar, contribuyan al desarrollo del capital social y a la profundización de la democracia participativa.
- **La concertación:** la conducción de iniciativas sociales que involucran a distintos actores, organizaciones y niveles de gobierno, obliga a desarrollar habilidades gerenciales para impulsar negociaciones y lograr concertaciones, vencer resistencias y movilizar acuerdos institucionales que aseguren la implementación de los programas.
- **La gerencia de fronteras tecnológicas:** los gerentes sociales deben asumir la dirección de organizaciones innovadoras, altamente flexibles, participativas y eficientes en el logro de sus objetivos y misión. Debido a los cambios continuos en las variables críticas del entorno, y a los cambios observables en las estrategias de los actores, la gerencia social está comprometida con el desarrollo de modelos organizacionales que permitan una adaptación flexible de las estructuras a tales cambios, sin menoscabo de la eficiencia. Ello hace que la gerencia social se oriente hacia una gerencia del cambio y la innovación, con base en el trabajo en equipos interdisciplinarios, el desarrollo de un pensamiento estratégico, y la adopción de un estilo gerencial flexible, adaptativo, participativo y experimental, que permita el aprendizaje organizacional y buenos niveles de desempeño.
- **El desarrollo de una ética de compromiso social:** los gerentes sociales deben estar

activamente comprometidos con los fines de las políticas sociales, dotados de una alta vocación de servicio a las comunidades y preparados para contribuir

eficazmente al logro de la articulación social, la concertación y la participación ciudadana en la gestión de las políticas sociales.

#### **7.2.5. GERENCIA PÚBLICA: POLITICA DE REDEFINICIÓN DEL PAPEL DEL ESTADO**

Una segunda área en la cual se está actuando para modernizar el Estado colombiano, es la que tiene que ver con la redefinición de su papel dentro de la organización económica y social. Para lograr este propósito se ha buscado reducir progresivamente la gestión estatal de aquellas actividades que puede cumplir mas eficientemente el sector privado; promover la transición hacia un sistema de subsidios a los usuarios; eliminar regulaciones y trámites innecesarios; reestructurar las entidades; y, como elemento básico del desarrollo, distribuir, regular y orientar los recursos del gasto público a la inversión social, la lucha contra la pobreza y al fortalecimiento de la fuerza pública y la justicia, como método e instrumento para combatir la violencia y la impunidad.<sup>18</sup>

En su discurso ante los directivos de las entidades, el Presidente afirmó: “Ninguna entidad puede considerar que su existencia está asegurada. La probabilidad de supervivencia es directamente proporcional a su eficacia y eficiencia. Su razón de ser se fundamenta en la capacidad que tenga de cumplir con aquellos fines que inspiraron su creación. La lógica es contundente: entidad pública que no se modernice está condenada a desaparecer”<sup>19</sup>

#### **7.2.6. LA MODERNIZACION DEL ESTADO COMO UN PROCESO**

La urgencia no es, como podría pensarse, transformarnos en un Estado avaro sino en un Estado inteligente que tenga la certeza de cuales deben ser sus prioridades, dónde debe y puede estar, qué debe o no hacer, en qué área debe invertir mayores o menores recursos. La idea de modernización tampoco abarca el desmantelamiento del Estado sino la articulación armónica de cada una de sus dependencias en función de coordinar sus acciones. Es decir, lo esencial es redefinir el papel del Estado.

---

<sup>18</sup> CARDENAS SANTA MARIA, Jorge Hernan y ZAMBRANO William. Gerencia Pública en Colombia. Pág. 21.

<sup>19</sup> Palabras del Señor Presidente de la República, César Gaviria Trujillo, durante el acto de presentación del Programa de Modernización de las Entidades del Estado. Santafé de Bogotá, D.C., 8 de Septiembre de 1992. tomado de Gerencia Pública en Colombia. Jorge Hernan Cárdenas Santa María – William Zambrano Cetina pag.- 24

La modernización del Estado no se logra con una sola acción o decisión. Se requieren diversas y múltiples de ellas. La sociedad ni es estática ni se cambia por decreto.

El objetivo principal que se persigue con las decisiones promovidas y adoptadas para modernizar nuestras instituciones es desencadenar procesos, liberar las amarras de un sistema que hizo crisis e impulsar los programas que sean necesarios para adecuarnos a las nuevas circunstancias mundiales y nacionales.

La modernización del Estado es un proceso que debe retroalimentarse permanentemente, enriquecerse con la experiencia y con los fines alcanzados, pero que nunca se detiene. Sólo si logramos mantenerlo vivo, en movimiento, podremos hablar de un Estado que cumpla a cabalidad con su misión, con su razón de ser.

De hecho, como parte de este proceso de modernización de las entidades de nuestra administración pública, se requiere aún acometer reformas estructurales en áreas esenciales como el régimen presupuestal con el fin de que en el marco de reglas más claras se le confiera mayor autonomía a los gerentes públicos para administrar sus recursos y eliminar excesivos e inconvenientes controles previos; la profesionalización de los servidores públicos, de manera que se pueda instaurar una auténtica carrera administrativa, basada en el mérito y la promoción por eficiencia y cumplimiento de funciones; los mecanismos de coordinación al interior del Estado, tanto a nivel horizontal como vertical, y la consolidación de unos verdaderos sistemas de control.

Pero por sobretodo no debemos olvidar que las instituciones y la sociedad están conformadas por personas, que necesariamente deben entender que el cambio surge de ellas. Bien se pueden modificar las estructuras y las leyes, pero si la mentalidad de las personas no varía, ellas mismas terminarán reviviendo las viejas estructuras, las viejas leyes, los viejos procedimientos y trámites, en fin, la vieja modalidad de administrar. Si la gente no se pone a tono con el cambio, nada se habrá hecho.

Por eso, junto con las reformas estructurales y legales, todas ellas importantes y en extremo necesarias, se requiere también modernizar al hombre, al capital humano de las instituciones del Estado y de la sociedad.

El proceso de modernización también comprende una serie de actuaciones concretas al interior de la administración pública, expresadas en una política integral, armónica y coherente de mejoramiento de sus servidores públicos. Es necesario que la gente vinculada directamente con el Estado, tanto directivos como funcionarios en general, tenga acceso a la formación, al perfeccionamiento, al bienestar económico y social y a una justa promoción en la medida de sus capacidades.

Como es obvio, el proceso de modernización requiere un cambio de actitud del ciudadano. Este debe sentir que es parte del Estado y que tiene responsabilidades y funciones concretas frente a él. La democracia participativa exige y abre el paso a un ciudadano comprometido permanente, inmediata y directamente en las decisiones y en el seguimiento y vigilancia de la gestión y de la asignación de los recursos públicos.<sup>20</sup>

### 7.2.7. EL GASTO PÚBLICO

El principal problema del Estado moderno es el tamaño y la calidad del gasto público. El tamaño por el efecto del déficit fiscal sobre la estabilidad macroeconómica y por las ineficiencias que crea un crecimiento excesivo de la tributación. La calidad, por el peligro de que las ineficiencias en un gasto público, que absorbe la tercera parte del producto nacional, puedan afectar la productividad y competitividad de la economía.

El bienestar y eficiencia de una economía depende fundamentalmente de la manera como se hace el gasto público. Éste puede aliviar la situación de los más pobres, o darles a los contribuyentes pudientes subsidios equivalentes a los impuestos que pagan, pero después de haber desestimulado la producción con las distorsiones que causan los impuestos y de haber gastado parte del recaudo en manejar los subsidios. Obviamente el gasto público del segundo tipo no aumenta el bienestar.<sup>21</sup>

En general, da la impresión de que la gran falla del Estado colombiano es la falta de seguimiento y evaluación de los programas. En una economía de mercado hay una presión permanente para mejorar la eficiencia en la producción y los servicios a través de la competencia. Como no hay competencia en los programas del Estado, la única presión hacia la eficiencia se produce cuando entidades diferentes a la interesada evalúan los programas.

Dicha evaluación debe ser sistemática y permanente. Así se garantiza la eficiencia y efectividad de los programas. Los procesos de evaluación en las democracias tienden a organizarse en cinco posibles instancias:

- El público usuario. Si el servicio es muy malo, el público apoyará a los políticos que proponen cambiar o mejorar el servicio.

---

<sup>20</sup> Gerencia Pública en Colombia. Jorge Hernan Cárdenas Santa Maria – William Zambrano Cetina. Pag. 29-31

<sup>21</sup> Gerencia Pública en Colombia. Jorge Hernan Cárdenas Santa Maria – William Zambrano Cetina. Pag. 104

- Los medios de comunicación, que pueden identificar fallas en los programas estatales y presionar cambios por medio de campañas y denuncias.
- Las universidades y centros de investigación independientes capaces de evaluar programas de gobierno, y cuyas investigaciones pueden motivar cambios internos dentro de las burocracias o movilizar la presión política para el cambio.
- Los gremios y grupos de presión, interesados en generar cambios o mayor eficiencia en programas que los afecten.
- Las entidades independientes del gobierno, como DNP o la Contraloría, en posición de evaluar programas y recomendar reformas.<sup>22</sup>

No es suficiente la evaluación interna de las entidades. Aunque todo programa debe tener sistemas de información que hagan posible la evaluación permanente del programa, las evaluaciones internas tienden a justificar el *status quo*. La resistencia de las entidades a ser evaluadas externamente es grande, pero se tiene que implantar el principio.<sup>23</sup>

#### **7.2.8. LA DINÁMICA DEL DESARROLLO Y LA PLANEACIÓN**

El desarrollo de un país no es atribuible exclusivamente a la planeación; es más el resultado de la dinámica social, económica y política de toda la nación, apoyada en cimientos conformados en el largo plazo, como la cultura nacional, la estabilidad social, la solidez económica y la madurez política, y en el esfuerzo y la actividad de todos sus agentes que, condicionados por esos cimientos, actúan en un contexto influenciado por variables externas e internas al país. Esos agentes son: el sector privado, principalmente en la actividad económica; los individuos y la comunidad como sujetos del mandato político y de las relaciones sociales; y el sector público o aparato estatal, ente subsidiario, coordinador y promotor del desarrollo, que cumple funciones insustituibles de interés general, que están más allá del interés particular y que son indispensables para que los demás agentes puedan cumplir con su papel en una dinámica que converja en dirección del progreso.

---

<sup>22</sup> CARDENAS SANTA MARIA, Jorge Hernan y ZAMBRANO William. Gerencia Pública en Colombia. Pág. 107.

<sup>23</sup> Ibid., Pág. 108.

### 7.2.8.1. Las funciones de la planeación

La tarea planificadora se reduce a ordenar, a hacer mas eficiente y eficaz, la acción del Estado como agente promotor de la dinámica del Desarrollo. Optimiza la acción del Estado y el gasto público.

Como sistema, señala la dirección que debe tener esa dinámica, identifica la estrategia para la acción del Estado y de sus entidades, formula su plan de acción y ejerce su coordinación, promueve la acción del sector privado y de la comunidad, hace la evaluación y la difusión de resultados para someterlos al control político. No hay que confundir, por consiguiente, planeación con plan.

El Plan está compuesto por los objetivos de largo plazo – la dirección -, las políticas de corto plazo – la estrategia -, el presupuesto y los instrumentos de intervención –el plan de acción-.

- La dirección del desarrollo está marcada por propósitos nacionales –por consiguiente concertados- que expresan los objetivos que busca la sociedad, su “imagen objetivo”, o lo que quiere llegar a ser, como perfil duradero o de largo plazo, en las generaciones actuales y en las futuras.

Los objetivos del desarrollo tienen que ver con el crecimiento interior de las personas y su consolidación como sujetos sociales; con la formación de la “comunidad”; con la realización del escenario propicio para la paz, la convivencia y la solidaridad; con la cultura, los valores, y la gobernabilidad.<sup>24</sup>

Pero si el objetivo del Desarrollo es buscar la máxima realización del bienestar social, no se puede reducir la planeación a lo económico. Los objetivos del desarrollo van más allá de las políticas de asignación de los recursos y de las estrategias para maximizar el crecimiento económico y las funciones de utilidad en el consumo. La planeación, a nivel de medios es económica, y a nivel de objetivos va más allá de la economía.

Reducir la planeación a lo económico es reducirla a las políticas – no tocar los objetivos, distintos a los de crecimiento, mayor producción y mayor consumo, empleo, y productividad-.<sup>25</sup>

La planeación debe atreverse a formular la imagen objetivo de la sociedad, de la mano de todas las ciencias sociales, de la participación y de la democracia y,

---

<sup>24</sup> CARDENAS SANTA MARIA, Jorge Hernan y ZAMBRANO William. Gerencia Pública en Colombia. Pág. 112-113.

<sup>25</sup> Ibid., Pág. 114.

sobre todo, con metodologías apropiadas que van más allá del positivismo. De lo contrario no será posible superar el sesgo economicista de la planeación. La imagen objetivo de la sociedad es una proyección de sí misma, no el resultado de un silogismo; por ello no puede ser un ejercicio intelectual únicamente ni un planteamiento teórico. Allí ha radicado el error que ha llevado al racionalismo en la planeación y con él al economicismo: buscar en los argumentos la solución al problema planteado por los juicios de valor.

La imagen objetivo debe corresponder a lo que es la sociedad, reflejar su identidad y su cultura. Por ello corresponde más bien a una vivencia social y no puede ser sino el resultado de la concertación, de la democracia y del encuentro consigo misma. Con razón se afirma que el punto de partida de todo plan de desarrollo debe ser el reconocimiento y la afirmación de la identidad nacional que en ningún caso es el espejo de movimientos estrictamente coyunturales. La comunidad tiene que reconocerse, de alguna manera, en su imagen objetivo, lo cual no significa regresar al pasado ni aferrarse al presente.<sup>26</sup>

#### **7.2.8.2. Los elementos de la planeación**

Para cumplir con sus funciones, la planeación necesita elementos metodológicos: una función objetivo, un diagnóstico, instrumentos técnicos y mecanismos de decisión.

#### ***LA FUNCION OBJETIVO***

La función de Bienestar es una expresión de la imagen de sociedad que se busca, la que satisface las aspiraciones de los ciudadanos en el largo plazo y, por consiguiente, maximiza su bienestar.

Aunque es esencialmente histórica, como la sociedad, la Función de Bienestar tiene la misma raíz absoluta de ésta, y en cuanto tal, debe combinar su carácter contingente y absoluto. Por ello, ni es estática ni es posible llegar a una expresión útil de ella desde el escritorio de los técnicos o por votación democrática. Debe ser, más bien, el resultado de la concertación y el diálogo de los distintos grupos sociales en búsqueda de su identidad y de su aspiración colectiva.

---

<sup>26</sup> CARDENAS SANTA MARIA, Jorge Hernan y ZAMBRANO William. Gerencia Pública en Colombia. Pág. 115.

## ***EL DIAGNOSTICO O CONOCIMIENTO DEL CONTEXTO***

Identifica las restricciones y las posibilidades o, utilizando el lenguaje de la planeación estratégica, las oportunidades y amenazas, las fortalezas y debilidades de la sociedad, en relación con la realización de su imagen objetivo. Señala las condiciones actuales y las tendencias del “sí mismo social” y del “otro social” – otras culturas y países-. Por ello, el diagnóstico es un ejercicio permanente del que debe alimentarse en cualquier momento el Plan. No es una parte del Plan, como suele creerse. Es una de las bases sobre las cuales se construye y a la vez su fuente permanente de ajuste.

Mantener activo el diagnóstico es una de las funciones más importantes del sistema de planeación. Debe estar permanentemente actualizado y al servicio de los agentes del desarrollo. En el deben poder apoyarse en cualquier momento los gobernantes para revisar sus políticas; los candidatos a sustituirlos para elaborar sus programas de gobierno; la oposición para proponer alternativas y la comunidad para apoyar o rechazar las soluciones del gobierno y el sector privado para ilustrar sus decisiones entre otras.

Quizás la dificultad mayor del diagnóstico es manejar la incertidumbre propia de los contextos sociales, económicos y políticos de la sociedad. Por ello es un ejercicio de contenido esencialmente técnico y dinámico.

## ***INSTRUMENTOS DE ANALISIS TÉCNICO***

Recursos técnicos para interpretar debidamente el diagnóstico, manejar su incertidumbre, proponer políticas adecuadas, contener el sesgo unidisciplinario en las propuestas, evaluar, promover y coordinar.

## ***MECANISMOS DE DECISIÓN SOCIAL***

Necesarios para convertir el Plan en un compromiso nacional. Su naturaleza es esencialmente política.

## ***MECANISMOS DE CONTROL POLÍTICO***

La democracia no es delegación por una sola vez, ni les quita a los ciudadanos la facultad de intervenir durante el periodo de gobierno en las decisiones que los

afectan. Los mecanismos de control político y participación hacen posible el modo propio de intervenir la comunidad en la planeación.<sup>27</sup>

### 7.3. ¿QUÉ ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

Parece que existe un amplio acuerdo en que la **cultura organizacional** se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros, y que distingue a una organización de las otras.

La investigación más reciente sugiere las siguientes siete características principales, que, en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización.

1. *Innovación y asunción de riesgos.* El grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
2. *atención al detalle.* El grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
3. *Orientación a los resultados.* El grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
4. *Orientación hacia las personas.* El grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
5. *orientación al equipo.* El grado hasta donde las actividades del trabajo están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
6. *energía.* El grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada
7. *estabilidad.* El grado hasta donde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del *statu quo* en lugar de insistir en el crecimiento.<sup>28</sup>

#### 7.3.1. Las culturas fuertes en comparación con las débiles.

El argumento aquí es que las culturas fuertes tienen un mayor impacto sobre el comportamiento de los empleados y están relacionados más directamente con una menor rotación de personal.

---

<sup>27</sup> CARDENAS SANTA MARIA, Jorge Hernan y ZAMBRANO William. Gerencia Pública en Colombia. Pág. 117-119

<sup>28</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 681-682

En una **cultura fuerte** se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente los valores centrales de la organización. Cuantos mas miembros aceptan los valores centrales y mayor es su compromiso con los mismos, más fuerte es la cultura. De acuerdo con esta definición, una cultura fuerte tendrá una gran influencia sobre el comportamiento de sus miembros porque la intensidad y el alto grado en que se comparte crea un clima interno de mucho control conductual.

Una cultura fuerte muestra un alto grado de acuerdo entre los miembros acerca de lo que simboliza la organización. Tal unanimidad de propósito propicia cohesión, lealtad y compromiso organizacional. A su vez, estas cualidades disminuyen la propensión de los empleados a abandonar la organización.<sup>29</sup>

### **7.3.2. Las funciones de la cultura.**

La cultura desempeña diversas funciones dentro de una organización. En primer lugar, tiene un papel de definición de límites; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. En segundo lugar, conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización. En tercer lugar, la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo. En cuarto lugar, mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el pegamento social que ayuda a mantener unida a la organización, al proporcionar normas apropiadas para lo que debe hacer y decir los empleados. Por último, la cultura sirve como mecanismo de control y de sensatez que guía y modela las actitudes y el comportamiento e los empelados.

La cultura es difícil de definir, es intangible, es implícita y se da por establecida. Pero cada organización perfecciona un conjunto central de supuestos, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento diario en el lugar de trabajo.<sup>30</sup>

### **7.3.3. La cultura como desventaja.**

La cultura mejora el compromiso organizacional e incrementa la consistencia del comportamiento del empleado.

Pero no debemos pasar por alto los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, en especial una que es fuerte, sobre la eficacia de la organización.

---

<sup>29</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 685-686

<sup>30</sup> Ibid., Pág. 687.

**BARRERA AL CAMBIO.** La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no van de acuerdo con los que harán progresar la eficacia de la organización. Es muy posible que esta situación tenga lugar cuando el ambiente de la organización es dinámico

**BARRERA A LA DIVERSIDAD.** La contratación de nuevos empleados que a causa de su raza, sexo, grupo étnico u otras diferencias no son como la mayoría de los miembros de la organización, crea una paradoja. La administración quiere que los empleados nuevos acepten los valores centrales de la cultura de la organización, de otra manera, es poco posible que estos empleados se ajusten o sean aceptados. Pero al mismo tiempo, la administración desea reconocer abiertamente y mostrar apoyo a las diferencias que estos empleados traen al lugar de trabajo.<sup>31</sup>

#### **7.3.4. El mantenimiento vivo de una cultura**

Una vez que una cultura se ha establecido, las prácticas dentro de la organización actúan para mantenerla al facilitar a los empleados una serie de experiencias similares.

Tres fuerzas tienen un papel importante en el mantenimiento de una cultura: las prácticas de selección, las acciones de la administración superior y los métodos de socialización.

**SELECCIÓN.** La meta explícita del proceso de selección es identificar y contratar individuos que tienen los conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñar con éxito los puestos dentro de la organización.

**ADMINISTRACIÓN SUPERIOR.** Los ejecutivos superiores, con lo que dicen y su comportamiento, establecen normas que se filtran hacia abajo en la organización.

**SOCIALIZACIÓN.** Al no estar familiarizados con la cultura organizacional, los nuevos empleados podrían perturbar las creencias y costumbres que se han desarrollado. Por tanto, la organización deseará ayudar a los nuevos empleados a adaptarse a su cultura. Este proceso de adaptación recibe el nombre de **socialización.**<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág.687-688

<sup>32</sup> Ibid., Pág. 690-692

## 7.4. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

### 7.4.1. QUE HACEN LOS ADMINISTRADORES

Los **administradores** logran que las cosas se lleven a cabo por conducto de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros para poder alcanzar metas. Los administradores desarrollan su trabajo en una **organización**. Esta es una unidad social, coordina de manera consciente, compuesta por dos o más personas, y que funciona sobre una base relativamente continua para alcanzar una meta común o una serie de objetivos. Con base en esta definición, las compañías industriales y de servicios son organizaciones.<sup>33</sup>

### 7.4.2. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Las organizaciones existen para cumplir metas, alguien tiene que definir las junto con los medios por los cuales se pueden alcanzar. La administración es ese alguien. La función de **planeación** abarca la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia global para lograr las metas y el desarrollo de una jerarquización amplia de planes para integrar y coordinar las actividades.

Los administradores también son responsables del diseño de la estructura de una organización. A esta función la llamamos **organización**. Incluye la determinación de las tareas que se han de desarrollar, quién deberá realizarlas, cómo deben agruparse, quién debe reportar ante quién y dónde se tomarán las decisiones. Toda organización tiene gente, y es tarea de la administración dirigir y controlar a esa gente. Esta es la función del **liderazgo**. Cuando los administradores motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otros, seleccionan el canal de comunicación más eficaz o solucionan conflictos, están desarrollando el liderazgo. La última función que desarrollan los administradores es el **control**. Después de haberse fijado las metas, formulado los planes, delineado los arreglos estructurales y contratado, capacitado y motivado a la gente, todavía existe la posibilidad de que algo salga mal. Para asegurarse de que con las cosas se procederá como se debe, la administración debe hacer el seguimiento del desempeño de la organización. El desempeño real tendrá que compararse con las metas fijadas previamente. Si existen desviaciones significativas, es tarea de la

---

<sup>33</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 5

administración hacer que la organización vuelva a la senda correcta. Este seguimiento, comparación y corrección potencial es la función de control. Así, con un enfoque funcional, la respuesta a la pregunta de qué hacen los administradores es que planean, organizan, dirigen y controlan.<sup>34</sup>

### 7.4.3. HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

Una forma más de considerar lo que hacen los administradores es procurarse las habilidades o capacidades que necesitan para alcanzar exitosamente sus metas. Robert Katz ha identificado tres grupos de habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales.

**HABILIDADES TÉCNICAS** Las **habilidades técnicas** constituyen la capacidad de aplicar el conocimiento especializado o experiencia.

Todos los trabajos requieren de alguna experiencia especializada, y muchas personas desarrollan estas habilidades técnicas en el trabajo

**HABILIDADES HUMANAS** La capacidad de trabajar con otras personas, comprenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupos, describe lo que son las **habilidades humanas**. Muchas personas son expertas desde un punto de vista técnico, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal.

**HABILIDADES CONCEPTUALES** Los administradores deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Estas son las **habilidades conceptuales**. Los administradores pueden ser competentes a nivel técnico e interpersonal, pero pueden fracasar a causa de su incapacidad para procesar e interpretar racionalmente la información.<sup>35</sup>

### 7.4.4. INGRESO AL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El **comportamiento organizacional** (frecuentemente abreviado CO) es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización.

Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructuras. Además, el CO aplica los conocimientos obtenidos acerca de

---

<sup>34</sup> Ibid., Pág. 5-7.

<sup>35</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 8

los individuos, los grupos y el efecto de las estructuras sobre el comportamiento, a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia.

Para resumir nuestra definición, diremos que el CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y la forma en que ese comportamiento afecta el desempeño de la misma. Y, puesto que el CO se ocupa específicamente de situaciones relacionadas con el empleo, no debe causarnos sorpresa encontrar que enfatiza el comportamiento en relación con los puestos, el trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.<sup>36</sup>

### **La consistencia en comparación con las diferencias individuales**

Es la creencia de que el comportamiento no sucede al azar. Está causado y dirigido hacia algún fin que el individuo cree, correcta o incorrectamente, que es en beneficio de sus intereses.

Es verdad que hay diferencias entre los individuos. No toda la gente actúa de la misma manera cuando se la coloca ante situaciones similares. Sin embargo, ciertas consistencias fundamentales subyacen en el comportamiento de todos los individuos, y pueden ser identificadas y modificadas para reflejar las diferencias individuales.<sup>37</sup>

### **7.4.5. Cómo mejorar la calidad y la productividad**

La administración de la calidad total (ACT) es una filosofía de administración impulsada por el logro constante de satisfacción del cliente mediante el mejoramiento continuo de todos los procesos organizacionales. La ACT tiene implicaciones para el CO, pues requiere que los empleados piensen dos veces lo que hacen y se involucren más en las decisiones del sitio de trabajo.<sup>38</sup>

---

<sup>36</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 10

<sup>37</sup> Ibid., Pág. 11

<sup>38</sup> Ibid., Pág. 13

### Tabla 1-2 ¿Qué es la administración de calidad total?<sup>39</sup>

1. *Enfoque intenso en el cliente.* El cliente incluye no solo a los externos que compran los productos o servicios de la organización, sino también a los clientes internos que interactúan con otros en la organización y les sirven
2. *preocupación por el mejoramiento continuo.* La ACT es el compromiso de nunca quedar satisfecho. “muy bueno” no es suficiente. La calidad puede mejorarse siempre.
3. *Mejoramiento en la calidad de todo lo que hace la organización.* La ACT se relaciona no sólo con el producto final.
4. *Medición correcta y precisa.* La ACT utiliza técnicas estadísticas para medir cada variable crítica de desempeño en las operaciones de la organización. Estas variables de desempeño se comparan luego contra las mejores normas disponibles para identificar problemas, se hace el seguimiento hasta sus raíces y se eliminan las causas.
5. *Cesión a los empleados del poder de decidir y actuar.* La ACT involucra al personal de línea en el proceso de mejoramiento. Los equipos se utilizan ampliamente en los programas de ACT como vehículos para habilitar a los empleados para encontrar y resolver problemas.

#### 7.4.6. La administración de la diversidad de la fuerza de trabajo

La **diversidad de la fuerza de trabajo** significa que las organizaciones se están volviendo más heterogéneas en función de sexo, raza y grupo étnico.

Pero ahora reconocemos que los empleados no hacen a un lado sus valores culturales y preferencias de estilo de vida cuando salen a trabajar. En consecuencia, el desafío para las organizaciones es darse a sí mismas más espacio para acomodar los diversos grupos de personas mediante la atención de sus diferentes estilos de vida, necesidades familiares y estilos de trabajo. La hipótesis del crisol de razas se ha sustituido por otra que reconoce y da valor a las diferencias.

La diversidad, si se maneja positivamente, puede incrementar la creatividad y la innovación en las organizaciones, así como mejorar la toma de decisiones proporcionando diferentes perspectivas sobre los problemas. Cuando la diversidad no se maneja adecuadamente, existe el potencial de mayor rotación, mayor dificultad en la comunicación y más conflictos interpersonales.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup> Ibid., Pág. 14

<sup>40</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 15-16

#### **7.4.7. Facultar a la gente para decidir y actuar**

En los años ochenta, los administradores se vieron estimulados a hacer que sus empleados *participaran* en decisiones relacionadas con el trabajo. Ahora, los administradores llegan bastante más allá al permitir que los empleados tengan pleno control de su trabajo. Los equipos autoadministrados, en los que los trabajadores operan principalmente sin jefes, se han convertido en el furor de los noventa.

Lo que está sucediendo es que los administradores ceden a sus empleados al poder de decidir y actuar. Ponen a los empleados a cargo de lo que hacen. Y, al hacerlo, los administradores comienzan a aprender cómo ceder el control, mientras que los empleados comienzan a aprender cómo asumir la responsabilidad de su trabajo y tomar decisiones apropiadas.

##### **7.4.7.1. Como estimular la innovación y el cambio**

Las organizaciones exitosas de hoy deben impulsar la innovación y dominar el arte del cambio o se convertirán en candidatos a la extinción. La victoria será para aquellas organizaciones que conserven su flexibilidad, mejoren continuamente su calidad y derroten a la competencia en el mercado con una corriente constante de productos y servicios innovadores.

Los empleados de una organización pueden ser el ímpetu para la innovación y el cambio, o convertirse en un enorme obstáculo. El reto para los administradores es estimular la creatividad de los empleados y la tolerancia para el cambio. El campo del comportamiento organizacional proporciona una vasta riqueza de ideas y técnicas para ayudar a alcanzar estas metas.<sup>41</sup>

##### **7.4.7.2. El enfrentamiento con la “temporalidad”**

Hoy, el cambio es una actividad continua para la mayoría de los administradores. El concepto de mejoramiento continuo, por ejemplo, implica el cambio constante.

La administración del pasado podía caracterizarse por largos periodos de estabilidad, interrumpidos de manera ocasional por cortos periodos de cambio. La administración de hoy se podría describir más correctamente como largos

---

<sup>41</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 17-18

periodos de cambio continuo, interrumpidos ocasionalmente por cortos periodos de estabilidad! El mundo que gran parte de los administradores y empleados enfrenta en la actualidad es uno de “temporalidad” permanente. Los trabajos actuales que desempeñan los trabajadores se hallan en un estado permanente de flujo. De manera que los trabajadores necesitan actualizar continuamente su conocimiento y sus habilidades para cumplir con los nuevos requisitos de su trabajo.

Se tenía la seguridad de trabajar con la misma gente día con día. Esa facilidad para predecir los acontecimientos ha sido sustituida por grupos de trabajo temporales, equipos que incluyen miembros de diferentes departamentos, miembros que cambian constantemente y un creciente uso de la rotación de empleados para desempeñar asignaciones de trabajo en constante cambio. Por último, las organizaciones mismas están en estado de flujo. Reorganizan de manera continua sus diversas divisiones, venden los negocios que tienen un mal desempeño, reducen otras, y reemplazan a los empleados permanentes con personal temporal.

Los administradores y empleados de hoy deben aprender a enfrentar la temporalidad. Tienen que aprender a vivir con flexibilidad, espontaneidad e incertidumbre. El estudio del CO puede proporcionar importantes elementos de juicio para ayudarlo a comprender mejor un mundo laboral en cambio continuo, a vencer la resistencia al cambio y a comprender cuál es la mejor manera de crear una cultura organizacional que florezca en el cambio.<sup>42</sup>

#### **7.4.8. Las variables dependientes**

Las **variables dependientes** son los factores clave que usted desea explicar o predecir. Los estudiosos tienden a enfatizar la productividad, el ausentismo, la rotación de personal y la satisfacción en el trabajo. En virtud de su amplia aceptación, utilizamos estos cuatro como los determinantes cruciales de la eficacia de los recursos humanos.

**PRODUCTIVIDAD** Una organización es productiva si alcanza sus metas y lo hace transformando los insumos en productos al costo más bajo posible. Como tal, la **productividad** implica una preocupación tanto por la **eficacia** como por la **eficiencia**.

**AUSENTISMO** Evidentemente es difícil que una organización opere de manera uniforme y fluida, y que alcance sus objetivos si los empleados no se presentan a su trabajo. Se interrumpe el flujo de trabajo y, con frecuencia, deben posponerse decisiones importantes. En organizaciones que descansan sobre una tecnología

---

<sup>42</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 18

de línea de ensamble, el ausentismo puede significar mucho más que una interrupción; puede generar una fuerte reducción en la calidad del producto y en algunos casos, llevar hasta un cierre total de la planta de producción. Pero los niveles de ausentismo más allá de los límites normales en una organización tienen un impacto directo sobre su eficacia y eficiencia.

La fatiga o una tensión excesiva pueden disminuir en forma significativa la productividad de un empleado.

Incluso en trabajos administrativos, donde los errores son menos espectaculares, se puede mejorar el desempeño cuando los administradores se ausentan del trabajo en lugar de tener malas decisiones bajo tensión.

**ROTACIÓN.** La rotación puede crear la oportunidad de sustituir a un individuo con un desempeño pobre por alguien que tenga mayores habilidades o motivación, abrir mayores oportunidades de ascenso, e incorporar ideas nuevas y recientes a la organización. Pero la rotación a menudo significa la pérdida de gente que la organización no desea perder. Así que, cuando la rotación es excesiva, o cuando involucra a empleados valiosos, puede ser un factor de interrupción que obstaculice la eficacia de la organización.

**SATISFACCION CON EL TRABAJO** A diferencia de las tres variables anteriores, la satisfacción con el trabajo representa una actitud, en lugar de un comportamiento.<sup>43</sup>

#### **7.4.9. Las variables independientes**

**VARIABLES A NIVEL INDIVIDUAL** La gente entra en las organizaciones con determinadas características que habrán de influir en su comportamiento en el trabajo. Las más obvias de éstas son características personales o biográficas, como edad, sexo y estado civil; características de la personalidad; valores y actitudes; y niveles básicos de habilidad.

**VARIABLES A NIVEL DE GRUPO** el comportamiento de la gente en grupo es algo más que la suma total de cada individuo actuando por sí solo. La complejidad de nuestro modelo se incrementa si reconocemos que el comportamiento de la gente cuando está en grupos es diferente de su comportamiento cuando está sola.

**VARIABLES A NIVEL DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL** El comportamiento organizacional alcanza el nivel más alto de complejidad cuando agregamos una estructura formal a nuestro conocimiento previo del comportamiento individual y de

---

<sup>43</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 25-27.

grupo. En la misma medida en que los grupos son algo más que la suma de los grupos que los forman.<sup>44</sup>

## 7.5. ¿QUE ES LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL?

Una **estructura organizacional** define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.<sup>45</sup>

### 7.5.1. Especialización del trabajo

*O división de la mano de obra*, para describir el grado hasta el cual se han subdividido las tareas en puestos separados dentro de la organización.

La esencia de la especialización en el trabajo es que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, éste se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos. En esencia, los individuos se especializan en desarrollar parte de una actividad, en lugar de realizar toda la actividad.<sup>46</sup>

La capacitación para la especialización es más eficaz desde la perspectiva de la organización. Es más fácil y menos costoso encontrar y capacitar trabajadores para que realicen tareas específicas y repetitivas.<sup>47</sup>

### 7.5.2. Departamentalización

Una vez que se ha dividido los puestos por medio de la especialización del trabajo, necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La base que se utiliza para agrupar los puestos se llama **departamentalización**.

Una de las formas más populares para agrupar las actividades es por medio de las *funciones* que se desempeñan.

---

<sup>44</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 28-30

<sup>45</sup> Ibid., Pág. 550

<sup>46</sup> Ibid., Pág. 551

<sup>47</sup> Ibid., Pág. 552

Desde luego, se puede utilizar la departamentalización por función en todo tipo de organizaciones. Las funciones cambian sólo para reflejar los objetivos y actividades de la organización.

La departamentalización funcional trata de alcanzar economías de escala al colocar a personas con habilidades y orientaciones comunes en unidades comunes.<sup>48</sup>

### 7.5.3. Cadena de mando

En una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien informa a quién.

No se puede analizar la cadena de mando sin incluir la exposición de dos conceptos complementarios: la autoridad y la unidad de mando. La **autoridad** se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan. Para facilitar la coordinación, a cada puesto administrativo se le da un lugar en la cadena de mando, y a cada administrador se le concede cierto grado de autoridad para que pueda cumplir con sus responsabilidades. El principio de **unidad de mando** ayuda a preservar el concepto de una línea interrumpida de autoridad. Declara que una persona debe tener sólo un superior ante el cual es responsable directamente. Si se rompe la unidad de mando, un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.<sup>49</sup>

### 7.5.4. Tramo de control

Es importante esta cuestión de **tramo de control** porque determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización. Si todas las demás cosas son iguales, mientras más amplio o grande sea el tramo de control, más eficaz es la organización.<sup>50</sup>

### 7.5.5. Centralización y descentralización

---

<sup>48</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág.552 - 553

<sup>49</sup> Ibid., Pág. 555

<sup>50</sup> Ibid., Pág. 556

En algunas organizaciones los administradores toman todas las decisiones. Los gerentes de nivel inferior cumplen simplemente con las instrucciones de la superioridad. En el otro extremo están las organizaciones donde la toma de decisiones se delega en aquellos administradores que están más cerca de la acción. Las primeras organizaciones están altamente centralizadas; las segundas están descentralizadas.

El término **centralización** se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. El concepto incluye solo la autoridad formal, es decir, el derecho inherente en la posición personal. Suele decirse que si la administración superior toma las decisiones clave de la organización con poca o ninguna aportación del personal del nivel inferior, entonces la organización está centralizada. En contraste, mientras más aportaciones proporciona el personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, hay más **descentralización**.

Una organización que se caracteriza por su centralización es una estructura inherentemente diferente de aquella que está descentralizada. En una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, más personas contribuyen con información para la toma de decisiones y es menos probable que los empleados se sientan alejados de aquellos que toman las decisiones que afectan su vida laboral.

De acuerdo con los esfuerzos recientes de la administración para hacer que las organizaciones sean más flexibles y responsables, existe una marcada tendencia hacia la descentralización en la toma de decisiones.<sup>51</sup>

Fuerzas principales que se han identificado como causas o determinantes de la estructura de una organización:

### **7.5.6. Estrategia**

La estructura de la organización es un medio que ayuda a la administración a alcanzar sus objetivos. Como los objetivos se derivan de la estrategia global de la organización, es apenas lógico que la estructura y la estrategia tengan una estrecha vinculación. Más específicamente, la estructura debe seguir a la estrategia. Si la administración hace un cambio significativo en la estrategia de su organización, será necesario modificar la estructura para dar lugar y apoyo a este cambio.

---

<sup>51</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 557-558

Una **estrategia innovadora** estrategia de innovaciones significativas y exclusivas.

Una organización que utiliza una **estrategia de minimización de costos** controla esto fuertemente, procura no incurrir en gastos innecesarios de innovación o mercadotecnia y reduce los costos al vender un producto básico.

Las organizaciones que siguen una **estrategia de imitación** tratan de capitalizar lo mejor de las dos estrategias anteriores. Tratan de minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de obtención de utilidades. Su estrategia es no entrar en nuevos productos o en nuevos mercados hasta que los innovadores hayan comprobado su viabilidad. Toman las ideas exitosas de los innovadores y las copian.<sup>52</sup>

### **7.5.7. Tamaño de la organización**

Existe bastante evidencia que apoya la idea de que el tamaño de una organización afecta considerablemente su estructura. Por ejemplo, las grandes organizaciones –aquellas que suelen emplear 2.000 personas o más- tienden a poseer más especialización, más departamentalización, más niveles verticales y más reglas y reglamentos que las organizaciones pequeñas.

### **7.5.8. Tecnología**

El término tecnología se refiere a la forma como una organización transforma sus insumos en productos. Toda organización tiene por lo menos una tecnología para convertir sus recursos financieros, humanos y físicos, en productos o servicios.

### **7.5.9. Ambiente**

El ambiente en una organización esta compuesto de aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella, que puede afectar potencialmente su desempeño. Estas suelen incluir proveedores, clientes, competidores, dependencias gubernamentales reguladoras, grupos de presión pública y otras parecidas.

Los ambientes estáticos crean considerablemente menos incertidumbre para los administradores que los dinámicos. Y puesto que la incertidumbre es una amenaza a la eficacia de una organización, la administración tratará de reducirla al

---

<sup>52</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 569 - 570

mínimo. Una forma. Una forma de reducir la incertidumbre en el ambiente es realizando ajustes en la estructura de la organización.<sup>53</sup>

### **7.5.10. Teorías de características de las tareas**

Tratan de identificar las características de las tareas de los puestos, la forma como se combinan estas características para formar diferentes puestos y la relación de estas características de la tarea con la motivación, satisfacción y desempeño del empleado.

#### **7.5.10.1. Teoría de atributos necesarios para la tarea**

Turner y Lawrence, Definieron la complejidad del puesto en término de seis características de las tareas: (1) variedad; (2) autonomía; (3) responsabilidad; (4) conocimientos y habilidades; (5) intervención social necesaria; e (6) interacción social opcional.

#### **7.5.10.2. El modelo de características del puesto**

Según Hackman y Oldham. Se puede describir cualquier puesto en términos de cinco dimensiones cruciales del puesto que se definen como sigue:

1. Variedad de habilidades
2. identidad de la tarea
3. significado de la tarea
4. autonomía
5. retroalimentación

#### **7.5.10.3. Modelo de procesamiento de información social**

El hecho de que la gente responde a sus puestos *según los perciben* en lugar de los puestos *objetivos* en sí, es la tesis central de nuestra tercera teoría de características de las tareas. Se llama el **modelo de procesamiento de información social (PIS)**.

El modelo PIS argumenta que los empleados adoptan actitudes y comportamientos que responden a las señales sociales que les proporcionan otras personas con las que entran en contacto.<sup>54</sup>

---

<sup>53</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 569-572

<sup>54</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 597 - 602

### 7.5.11 DEFINICIÓN Y CLASIFICACIÓN DE LOS GRUPOS

Un **grupo** se define como dos o más individuos, interactuantes e interdependientes, que se han reunido para alcanzar determinados objetivos específicos. Los grupos pueden ser formales o informales. Al hacer referencia a los **grupos formales**, se alude a aquéllos definidos por la estructura organizacional, con funciones de trabajo designadas que les establecen tareas. En los grupos formales, el comportamiento que uno debe observar está establecido por las metas organizacionales y dirigidas hacia ellas.

Los **grupos informales** son formaciones naturales en el ambiente de trabajo, que aparecen en respuesta a la necesidad del contacto social.

Es posible efectuar una subcalificación de los grupos, como de mando, de trabajo, de interés o de amistad. Los grupos de mando y de trabajo están estructurados por la organización formal, mientras que los grupos de interés y amistad son alianzas informales.

El organigrama de la estructura organizacional determina un **grupo de mando**. Este grupo está compuesto por los subordinados que reportan directamente a un jefe determinado.

Los **grupos de trabajo** representan a aquellas personas que trabajan juntas para terminar una tarea.

Las personas pueden afiliarse a otros grupos para alcanzar objetivos específicos que les preocupan. Este tipo de grupo es el **grupo de interés**.

Es frecuente que los grupos se desarrollen porque sus miembros tienen una característica o más en común. Llamamos a estas formaciones **grupos de amistad**.

Los grupos informales proporcionan un servicio muy importante al satisfacer las necesidades sociales de sus miembros. Este tipo de interacciones, aunque sean informales, afectan productivamente su comportamiento y desempeño.<sup>55</sup>

#### ¿por qué se une la gente a los grupos?

- Seguridad
- Estatus
- Autoestima
- Afiliación

---

<sup>55</sup> Ibid., Pág. 294 - 295

- Poder
- Logro de metas<sup>56</sup>

#### **7.5.11.1. Condiciones externas impuestas a los grupos**

##### **Estrategia organizacional**

La estrategia global de una organización, que suele establecer la administración superior, bosqueja las metas de la organización y los medios para alcanzarlas.

La estrategia que persigue una organización en cualquier momento determinado influirá en el poder que detentan diversos grupos de trabajo, lo que a su vez determinará los recursos que la administración superior de la organización está dispuesta a asignarles para que desempeñen sus tareas.

##### **Estructuras de autoridad**

Las organizaciones tienen estructuras de autoridad que definen quien reporta a quién, quién toma decisiones y cuáles son las decisiones en que los individuos o grupos tienen el poder de decidir y actuar. Esta estructura determina generalmente donde se coloca un grupo de trabajo dado en la jerarquía de la organización, quién es el líder formal del grupo y cuáles son las relaciones formales entre grupos.

##### **Reglamentación formal**

Las organizaciones crean, reglas, procedimientos, políticas y otras formas de reglamentación para estandarizar el comportamiento de los empleados.

Mientras mayor sea el número de reglamentos formales que la organización impone sobre sus empleados, será más consistente y predecible el comportamiento de los miembros del grupo de trabajo

---

<sup>56</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 296

## **Recursos organizacionales**

La presencia o carencia de recursos, como dinero, tiempo, materias primas y equipo –que son asignados por la organización- tiene mucho que ver con el comportamiento del grupo.

## **Proceso de selección del personal**

Los criterios que utiliza una organización en su proceso de selección determinará la clase de personas que estará en sus grupos de trabajo.

## **Sistemas de evaluación y recompensas del desempeño**

El comportamiento de los miembros del grupo se verá influido por la forma como la organización evalúe el desempeño y cuáles son los comportamientos que se premien.

## **Cultura organizacional**

Toda organización tiene una cultura no escrita que define las normas de comportamiento aceptable e inaceptable para los empleados.

Los miembros de los grupos de trabajo tienen que aceptar las normas implícitas en la cultura dominante de la organización, si desean mantener una buena reputación.

## **Ambiente físico en el trabajo<sup>57</sup>**

### **7.5.11.2. Recursos de los miembros de un grupo**

- Habilidades
- Características de la personalidad<sup>58</sup>

---

<sup>57</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág... 301 - 303

<sup>58</sup> Ibid., Pág. 303 - 304

### 7.5.11.3. Estructura de los grupos

**Liderazgo formal** :Casi todo grupo de trabajo tiene un líder formal.

**Papeles:** Papel – conjunto de patrones esperados de comportamiento que se atribuyen a alguien que ocupa una posición determinada en una unidad social.<sup>59</sup>

**Normas:** Todos los grupos han establecido **normas**, es decir, estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo. Las normas indican lo que los miembros deben o no hacer en determinadas circunstancias. Desde el punto de vista de un individuo, las normas indican lo que se espera de uno en ciertas circunstancias. Cuando ha sido acordada y aceptada por el grupo, la norma actúa como medio para influir en el comportamiento de los miembros del grupo con un mínimo de controles externos. Las normas difieren entre grupos, comunidades y sociedades, pero todos las tienen.

Las normas formalizadas se incorporan en los manuales de organización que detallan las reglas y procedimientos que deben seguir los empleados. La gran mayoría de las normas existentes en las organizaciones son informales.<sup>60</sup>

**Tamaño:** La evidencia indica que los grupos de menor tamaño terminan más rápidamente las tareas asignadas que los grandes. Sin embargo, si el grupo está ocupado en la solución de problemas, los grupos grandes consistentemente obtienen mejores calificaciones que sus contrapartes más pequeñas. El traslado de estos resultados a números específicos es un poco más arriesgado, pero podemos ofrecer algunos parámetros. Los grupos grandes –con una docena o más de miembros- son buenos para obtener diversos insumos. De manera que si la meta del grupo es encontrar datos, los grupos más grandes deberían ser más eficaces. En cambio, los grupos más pequeños son mejores en hacer algo productivo con ese insumo. Por tanto, los grupos de aproximadamente siete miembros tienden a ser más eficaces para emprender acciones.

La holgazanería social es la tendencia de los individuos para realizar menos esfuerzo cuando trabajan en forma colectiva que cuando trabajan en forma individual. Desafía directamente la lógica de que la productividad del grupo como un todo por lo menos debe igualar la suma de la productividad de cada individuo en este grupo.<sup>61</sup>

La investigación sobre el tamaño del grupo conduce a dos conclusiones adicionales: (1) son preferibles los grupos con un número impar de miembros a aquellos con un número par, y (2) los grupos compuestos por cinco a siete

---

<sup>59</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 304

<sup>60</sup> Ibid., Pág. 308

<sup>61</sup> Ibid., Pág. 314

miembros desarrollan un buen trabajo al ejercitar los mejores elementos de los grupos pequeños y grandes. El número impar de miembros elimina la posibilidad de empates al efectuar una votación. Y grupos compuestos de cinco a siete miembros son lo suficientemente grandes como para formar una mayoría y permitir insumos diversos, y, sin embargo, son lo suficientemente pequeños como para evitar los resultados negativos frecuentemente asociados con los grupos grandes, como el dominio por unos cuantos miembros, la formación de subgrupos, la inhibición participativa de algunos miembros y el tiempo excesivo necesario para llegar a una decisión.<sup>62</sup>

#### **7.5.11.4. Grupos en comparación con los individuos**

##### **VENTAJAS DE LOS GRUPOS**

1. *la información y los conocimientos son más completos*
2. *Mayor diversidad de puntos de vista*
3. *Mayor aceptación de una solución*
4. *Mayor legitimidad*

##### **DESVENTAJAS DE LOS GRUPOS**

1. *Consumen tiempo*
2. *Presiones para conformarse*
3. *dominio de pocas personas*
4. *Responsabilidad ambigua*<sup>63</sup>

### **7.6 RELACION ENTRE MOTIVACION Y PRODUCTIVIDAD**

Una empresa en sí, no es productiva; son los hombres que trabajan en ella quienes lo son; por tanto, existe una íntima interrelación entre productividad humana y productividad organizacional. Aunque la actividad de una empresa está afectada también por factores distintos a los humanos, el punto de partida para transformar todos los insumos no humanos en resultados, es el hombre. Se requiere de él para lograr que otros recursos se conviertan en bienes y servicios; para ello, se puede decir que él es el centro de la productividad empresarial. No basta con su disposición a ser productivo para que necesariamente llegue a serlo, pero sin este requisito preliminar, jamás se logrará nada.

---

<sup>62</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 315

<sup>63</sup> Ibid., Pág. 319-320

El clima laboral de la empresa es una de esas fuerzas, pues el producto de la interrelación de las personas con comportamientos que favorecen u obstaculizan el logro de las finalidades de la organización.<sup>64</sup>

La productividad es un hábito, algo que se adquiere mediante la repetición; un conjunto de acciones que se ejecutan sin pensar. Aun a nivel gerencial, Peter F Drucker plantea en su libro “El ejecutivo Eficaz” que la productividad ejecutiva es la resultante de un conjunto de buenos hábitos de trabajo.<sup>65</sup>

En términos generales, se puede afirmar que la correlación entre motivación y productividad tiende a ser mas alta en situaciones en las que la contribución humana a los resultados depende más del individuo que de la maquina y, en donde tal contribución es difícil de controlar.<sup>66</sup>

### 7.6.1 PRINCIPIOS BÁSICOS DE MOTIVACIÓN HUMANA

Se entiende por *motivación* el impulso hacia la acción que hace que un individuo trate de alcanzar un objetivo, consciente o inconscientemente valioso para él.

Para entender como opera la motivación en los seres humanos, primero hay que comprender lo que constituye el programa básico de la especie: *el principio del placer*. Mediante este, el hombre siempre busca maximizar sus satisfactores y minimizar sus insatisfacciones. Por tanto, la finalidad de la vida humana parece ser la felicidad, o sea, llegar a un estado en el que no exista sufrimiento mental ni físico, en el cual se maximice el bienestar.<sup>67</sup>

Las necesidades del hombre pueden ser clasificadas de la siguiente manera:

1. *De supervivencia*  
Son aquellas compartidas con los animales, requeridas para el mantenimiento de la vida individual o de la especie, tales como comer, respirar, dormir, reproducirse, etc.
2. *De amor*  
Dar y recibir afecto.
3. *ser reconocido y valorado por los demás.*

---

<sup>64</sup> MUÑOZ, María Victoria. GERENCIA SOCIAL, Una Alternativa para el Desarrollo Humano. Pág. 33

<sup>65</sup> Ibid., Pág. 34

<sup>66</sup> Ibid., Pág. 35

<sup>67</sup> Ibid., Pág. 35

4. *De trascendencia*

Encontrarle sentido a la existencia a través de la acción creativa.

5. *De conocimiento*

Saber por saber, satisfacer la curiosidad, organizar cognoscitivamente el mundo.<sup>68</sup>

La necesidad de Autorrealización puede ser definida como aquella que conduce al hombre a actualizar sus potencialidades, a llegar a ser lo que es capaz de ser. En forma más simple, puede ser entendida como el impulso que mueve al hombre a satisfacer sus anhelos. La experiencia humana indica que el hombre vive en un permanente proceso de logro. Una vez alcanza una meta, aparece otra. Nunca estará plenamente autorrealizado porque esto implicaría no desear nada, ni siquiera conservar lo que tiene. Por ello, se puede decir que el hombre se encuentra en un proceso no terminal de autorrealización. Si la autorrealización se asocia con el logro, si llega a ser lo que es capaz de ser lo entiende el hombre como satisfacción de deseos, y así parece ser, que la necesidad de autorrealización también es una constante, algo que acompaña al hombre en todo su proceso de desarrollo. Se auto realiza cuando satisface su hambre, cuando es amado por quien ama, cuando obtiene reconocimiento de los demás, cuando se siente orgulloso de su trabajo, cuando encuentra una respuesta personal a los problemas de la vida, etc.<sup>69</sup>

De los anteriores planteamientos surgen tres colorarios, a saber:

1. *Ni la necesidad, ni mucho menos la empresa, que es una institución que forma parte de la misma, pueden crear nuevas necesidades.* Lo que la sociedad y las organizaciones hacen es encontrar maneras de satisfacer necesidades presentes en el hombre y, por consiguiente, se puede discutir si la forma en lo que lo hacen es o no la mas adecuada.
2. *Solo motiva la necesidad insatisfecha:* La necesidad satisfecha deja de motivar. El ser humano tiende a subvalorar lo que ya tiene y a sobrevalorar lo que desea y aún no posee. En el campo laboral, al desempleado crónico lo motivara el empleo, cualquier empleo; pero una vez que lo obtenga, lo motivará la estabilidad; cuando sienta que la ha logrado, buscará el respeto de sus compañeros de trabajo y, así sucesivamente. Solo volverá a valorar intensamente el empleo si llega a perderlo.
3. *El mundo es percibido por el hombre en función de sus necesidades insatisfechas*<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> MUÑOZ, María Victoria. GERENCIA SOCIAL, Una Alternativa para el Desarrollo Humano. Pág. 36-37

<sup>69</sup> Ibid., Pág. 38

<sup>70</sup> MUÑOZ, María Victoria. GERENCIA SOCIAL, Una Alternativa para el Desarrollo Humano. Pág. 39

## 7.6.2. LA MOTIVACION EN EL TRABAJO

Para analizar que motiva al hombre a trabajar, se hará uso de la Teoría de Motivación e higiene, cuyo autor es Frederick Herzberg, quien la formuló basándose en los resultados de sus investigaciones sobre lo que hacia a una persona sentirse satisfecha o insatisfecha con su trabajo.

Para entender la teoría de Frederick Herzberg hay que tener en cuenta que lo que este considera “*motivación*” es lo que el autor denominó *motivación-positiva* en la parte anterior, es decir, situaciones en las que una persona disfruta haciendo lo que hace. Aunque con la *motivación-negativa* se puede lograr que los trabajadores realicen adecuadamente el trabajo asignado por la organización, lo llevaran a cabo a disgusto, como su opción menos mala entre un rango de alternativas malas. Cuando se da este tipo de motivación en una empresa, el trabajo en sí mismo no es algo placentero, sino un medio para lograr otros fines como, por ejemplo, generar unos ingresos que permitan sobrevivir.

La motivación ideal que desean las organizaciones es la *motivación-positiva*. Los esquemas basados en la *motivación-negativa* conducirán a establecer dentro de las empresas métodos coercitivos para obligar a las personas a trabajar y para hacer frente a la reacción de un personal frustrado por la condición de dependencia en la que lo coloca este tipo de esquema motivacional.

La pregunta que trata de responder Frederick Herzberg a través de su esquema de motivación e Higiene es: ¿cómo lograr que los trabajadores generen una actitud hacia la productividad que haga innecesario tener que obligarlos mediante premios y castigos a hacer lo que la empresa necesita que hagan?

Las investigaciones de Herzberg lo llevaron a las siguientes conclusiones:

1. los factores que motivan a un hombre hacia su trabajo tienen que ver con lo que el individuo hace, es decir, con el contenido de su trabajo.
2. Los factores que hacen que un hombre se desmotive con su trabajo tienen que ver con lo que los demás hacen, es decir, con factores relacionados con el entorno de trabajo.

Los factores que hacen que una persona perciba su trabajo en forma positiva son los siguientes.

1. vocación y aptitud hacia el trabajo que se desarrolla
2. Trabajo creativo que permita:
  - a. Experimentar la sensación de reto.

- b. Obtener reconocimiento de los demás.
  - c. Crecer profesionalmente mediante la adquisición de nuevos conocimientos y el desarrollo de nuevas habilidades.
3. Oportunidad de aumentar la autoridad y la responsabilidad dentro del mismo cargo o en otros cargos de la empresa.

Los factores que hacen que el trabajo se perciba en forma negativa son los siguientes.

- a) Baja compensación económica
- b) Inadecuadas condiciones físicas y ambientales del sitio del trabajo
- c) Inestabilidad laboral.
- d) Deficiente administración de la empresa.
- e) relaciones interpersonales desagradables con los superiores, los compañeros o los supervisores (en caso de que los haya).
- f) El no reconocimiento al status del cargo dentro de la organización.
- g) La baja calidad técnica de la supervisión recibida en el trabajo
- h) La interferencia del trabajo en el desarrollo de actividades no laborales.

Frederick Herzberg llamó al primer listado de elementos “*Factores de Motivación*”, pues según él son los únicos que pueden lograr que un individuo adquiera una *motivación-positiva* hacia su trabajo, ya que solo si ellos existen podrá disfrutar del mismo al ejecutarlo. Al segundo listado lo llamó “Factores de Higiene” porque si están presentes en el entorno laboral no producen satisfacción con el trabajo en sí mismo, pero si están ausentes originan fastidio hacia la empresa y, como reflejo, hacia el trabajo que se ejecuta para ella. El término *higiene* lo tomó del campo de la salud. En esa área se llaman factores higiénicos a los de índole preventiva; así, tomar agua hervida previene una infección intestinal pero no la cura a quien ya la tiene ni hace mas sano a quien de por sí lo está. Para F. Herzberg, higiene, aplicado al campo de motivación laboral, implica que la presencia de estos factores previene el deterioro de una situación dentro de la cual los trabajadores se encuentran satisfechos con su trabajo, pero si se llegasen a faltar, desaparece esa satisfacción natural y empiezan a sentirse inconformes con la empresa.

Según F. Herzberg, en consecuencia, la forma de inducir a los trabajadores a una *motivación-positiva* es introduciendo en el trabajo factores de motivación relacionados con el cargo en sí mismo, y manteniendo abundancia de factores de higiene a fin de que los trabajadores estén a gusto y satisfechos con la empresa.

Si los principios anteriores se analizan a la luz de algunos de los elementos de motivación ya estudiados, es fácil entender que el trabajo solo se percibirá como una opción positiva, sin en sí mismo es satisfactorio para el individuo. Por ello, lo único que realmente puede generar una actitud positiva hacia la productividad es lo que el trabajador hace. Por otra parte, si se miran los factores de higiene, todos ellos tienen que ver con el medio en el que el trabajo se lleva a cabo. La

abundancia de ellos no bastará para que un trabajador se integre bien con una tarea que no le agrada, o para lo cual no tiene aptitudes, bien porque sea monótona, o porque no ofrezca posibilidades de crecimiento profesional. En el mejor de los casos, aun con abundancia de higiene, la persona percibirá su trabajo como un medio para lograr otros fines, y lo catalogará entre las opciones negativas, una de las cuales es, generalmente, dejar el trabajo y correr el riesgo del desempleo. Obviamente, en estas condiciones, no habrá posibilidades de que experimente satisfacción con su trabajo.

Los factores de higiene pueden producir satisfacción por un corto lapso de tiempo, pero en un periodo que oscila entre dos semanas y dos meses retornarán a su papel de elementos neutrales y de rutina en el proceso de motivación. Esto no significa que los factores de higiene puedan ser descuidados puesto que, si son deficientes, el trabajador se sentirá desmotivado hacia la empresa y hacia su trabajo; lo que hay que tener en cuenta es que una mejor higiene no es suficiente para lograr una alta productividad, lo cual solo podrá obtenerse con el contenido del trabajo en sí mismo.

De acuerdo con lo expuesto hasta ahora, lo que permite a un individuo sentirse motivado hacia su trabajo, es la índole en sí misma del trabajo, mientras que lo que hace sentirse desmotivado, son las condiciones negativas bajo las cuales lo ejecuta.<sup>71</sup>

“Cuando un trabajo no tiene incorporados factores de motivación genera en el empleado un estado de apatía. Para el autor, la apatía es desmotivación. Ella puede resultar como consecuencia de un largo periodo de frustración en donde la resistencia activa contra un trabajo carente de sentido para el individuo se tome en indiferencia hacia el mismo.”<sup>72</sup>

En cuanto a los *factores de higiene*, las condiciones económicas de la empresa su proceso de producción pueden impedir que algunas condiciones se den en grado óptimo, tales como un salario que satisfaga las expectativas del personal, buenas condiciones físicas y ambientales, estabilidad, la no interferencia del trabajo con el normal desarrollo de actividades no laborales, etc.

Lo anterior no significa que sea imposible aplicar correctivos, sino, más bien, que es difícil que se puedan dar en la mayoría de las empresas las condiciones ideales para lograr una motivación óptima hacia la productividad.<sup>73</sup>

Cualquier trabajo se puede hacer menos monótono introduciéndole factores de motivación y, en ningún caso, son objetivos utópicos seleccionar mejor al

---

<sup>71</sup> MUÑOZ, María Victoria. GERENCIA SOCIAL, Una Alternativa para el Desarrollo Humano... Pág. 41- 45

<sup>72</sup> Ibid., PAg. 45

<sup>73</sup> MUÑOZ, María Victoria. GERENCIA SOCIAL, Una Alternativa para el Desarrollo Humano. Pág. 46

personal, formalizar los programas sistemáticos de rotación o delegar mas autoridad llevándola a los niveles en donde se posea mayor información, etc. En síntesis, es posible mejorar substancialmente el clima motivacional de una organización, introduciendo factores de motivación a todas las tareas.

Los factores de higiene pueden mejorarse también. Es posible remunerar mejor a las personas, optimizar las condiciones físicas y ambientales de los sitios de trabajo, buscar una mayor estabilidad, elevar la calidad de las relaciones interpersonales, darle una mejor administración a la empresa, desarrollar la capacidad técnica de los jefes, conceder mayor atención a los problemas de reconocimiento del status de los empleados y, al programar el trabajo, tener mas en cuenta las necesidades personales.

Múltiples experimentos han comprobado que la participación aumenta la calidad de las decisiones y mejora el compromiso de los ejecutores con las mismas. Cuando un individuo participa activamente en asuntos que están relacionados con su trabajo, éste realmente crece.<sup>74</sup>

El compromiso con la empresa proviene de sentirla como propia y este sentimiento es más espiritual que material. Se percibe como propio aquello que se administra. Es por esto por lo que los niveles ejecutivos se integren más fácilmente que los demás a la organización. Los trabajadores se identificarán con la empresa en el momento en que mediante la participación en los asuntos que los afectan, empiecen a ver en ella el resultado de sus decisiones. Propiedad material sin posibilidad de participar en la administración no es, desde el punto de vista psicológico, propiedad alguna.<sup>75</sup>

La teoría contemporánea plantea modelos de liderazgo contingentes, en donde es definido el buen jefe como alguien capaz de emplear el estilo de mando mas adecuado a las necesidades de la tarea, del individuo de la situación. Lo que no hay que olvidar es que esto es sólo una estrategia de mando; tras ella está la gran intención, el objetivo final buscado y éste no debe ser otro que el de crear las condiciones que hagan posible actualizar el potencial creativo latente en otro trabajador de la empresa para ponerlo al servicio de los fines de la misma<sup>76</sup>

---

<sup>74</sup> Ibid., Pág. 47

<sup>75</sup> Ibid., Pág. 48

<sup>76</sup> Ibid., Pág. 49

### 7.6.3. SATISFACCION EN EL PUESTO

#### 7.6.3.1. Medición de la satisfacción en el puesto

Se considera la satisfacción en el puesto como la actitud general de un individuo hacia su puesto.

Los puestos requieren de la interacción con compañeros de trabajo y jefes, el cumplimiento de reglas y políticas organizacionales, la satisfacción de las normas de desempeño, el aceptar condiciones de trabajo que frecuentemente son menos que ideales, y cosas similares.<sup>77</sup>

#### 7.6.3.2. ¿Qué determina la satisfacción en el puesto?

- Un trabajo desafiante desde el punto de vista mental
- Recompensas equitativas
- Condiciones de trabajo que constituyen un respaldo
- Colegas que apoyen
- No olvide el ajuste personalidad-puesto

Si uno hace un buen trabajo, se siente intrínsecamente bien por ello. Además, en el supuesto de que la organización recompensa la productividad debe incrementar el reconocimiento verbal, el nivel de sueldo y las probabilidades de ascenso. A su vez, estas recompensas incrementan el nivel de satisfacción en el puesto.<sup>78</sup>

### 7.6.4 TENSION EN EL TRABAJO

#### 7.6.4.1. ¿Qué es la tensión?

La **tensión** es una condición dinámica por la que un individuo enfrenta una oportunidad, restricción o exigencia relacionada con lo que desea, y cuyo resultado percibe que es incierto pero importante.

---

<sup>77</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 190

<sup>78</sup> Ibid., Pág. 192 - 194

De manera más característica, la tensión está asociada con **restricciones y demandas**. La primera evita que uno haga lo que desea. La segunda se refiere a la pérdida de algo que se desea.<sup>79</sup>

#### **7.6.4.2. Fuentes potenciales de tensión**

##### FACTORES AMBIENTALES

- Incertidumbre económica
- Incertidumbre política
- Incertidumbre tecnológica

##### FACTORES ORGANIZACIONALES

- Demandas de la tarea
- Demandas del papel
- Demandas interpersonales
- Estructura organizacional
- Liderazgo organizacional
- Etapa de vida de la organización

##### FACTORES INDIVIDUALES

- Problemas familiares
- Problemas económicos
- personalidad<sup>80</sup>

#### **7.6.4.3. El manejo de la tensión**

##### ENFOQUES INDIVIDUALES

- manejo de tiempo
- ejercicio físico
- técnicas de relajamiento

##### ENFOQUES ORGANIZACIONALES

- selección y ubicación
- establecimiento de metas

---

<sup>79</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 611 - 612

<sup>80</sup> Ibid., Pág. 614. Figura 15-7

- rediseño de los puestos
- mayor involucramiento del empleado
- comunicación organizacional
- ofrecer programas de bienestar<sup>81</sup>

## 7.7. EL PROCESO DE CAMBIO

Para que un cambio sea exitoso deben darse las siguientes condiciones:

1. *definir correctamente el sistema-cliente:*

Se denomina sistema-cliente a la organización o parte de ella en la que se realizará el cambio. Los límites del sistema-cliente se deben establecer en función de la interrelación entre dos variables: los objetivos del cambio y la autoridad que se requiere para llevarlos a cabo. Deben ser involucrados dentro del sistema-cliente todas aquellas personas cuya autoridad, derivada de su poder formal o informal, es necesaria para lograr los objetivos perseguidos por el cambio. Determinar previamente las fuentes de poder y lograr su compromiso con el programa de cambio, es esencial para el éxito mismo.

2. *comprometer a la cabeza del sistema con los objetivos y métodos del cambio*

Esto no significa que el directivo deba participar en todas las actividades propias del proceso de cambio. Basta que entienda, acepte y se comprometa con los objetivos del programa y apoye los métodos empleados para lograrlos.

3. *Hacer compatible la cultura del sistema con los valores que el cambio pretende introducir.*

Una cultura puede ser entendida como el conjunto de valores, conscientes o inconscientes, compartidos por los miembros de un sistema, que determinan una forma aceptable de interacción para ellos. Equivale a la “personalidad” de la organización. Representa aquello en lo que se cree. La única forma de cambiar permanentemente una organización es cambiando su cultura. Es necesario que la “personalidad” de la misma se torne compatible con las nuevas formas de hacer las cosas de acuerdo con el programa de cambio que se piensa introducir. Si la cultura organizacional no cambia, las innovaciones que se pretenden, no sobrevivirán. Esto exige que al planear el cambio se hagan explícitos los valores en los que se fundamenta, se analicen las áreas de incompatibilidad con la cultura actual y se elija el método que se empleará para hacer evolucionar la situación presente al nivel considerado como

---

<sup>81</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 619 - 621

deseable. Lo anterior es necesario para que el programa de cambio se pueda mantener sin necesidad de ningún tipo de coerción.

Las fases de un proceso de cambio – cuyo objetivo sea el de incrementar la motivación hacia el trabajo en toda la organización- son las siguientes:

1. *Preparación del sistema-cliente para el cambio*

El objetivo principal de esta parte es debilitarles a los participantes la resistencia al cambio suministrándoles al efecto, nuevos puntos de vista sobre como obtener una mayor productividad del personal. Esta fase se lleva a cabo mediante seminarios a los que deben asistir todas aquellas personas claves dentro del sistema, en particular, las que tengan posiciones de mando. El programa debe iniciarse al más alto nivel posible y con la participación de la cabeza de la organización.

El contenido de los seminarios, en general, versará sobre los temas que han sido tratados en este artículo. El objetivo de esta parte es la información, no la acción. El seminario debe permitir a los miembros del sistema analizar críticamente la situación actual de la empresa en cuanto a motivación hacia la productividad y desarrollar planes de mejoramiento. Igualmente, en esta etapa uniformar conocimientos y terminología, generando así el impulso hacia la acción.

2. *Diagnóstico de la situación*

En la medida de lo posible este diagnóstico debe ser participativo. De acuerdo con lo analizado en secciones anteriores, la participación mejorará la calidad de las decisiones que se vayan a tomar y comprometerá a las personas involucradas en el proceso de cambio. ¿Hasta que nivel se debe descender? Esto depende principalmente del tipo de cultura del sistema-cliente y de los problemas propios de la empresa.

3. *Comunicación de los resultados del diagnóstico*

En esta etapa se comunican los resultados obtenidos a los diversos grupos de la organización que participaron en las fases de diagnóstico, y se analizan con ellos tratando de llegar a un acuerdo sobre los problemas, sus causas, soluciones y las consecuencias adversas por enfrentar.

4. *Estructuración del diagnóstico final y análisis del mismo con el grupo ejecutivo de mayor nivel en la organización.*

5. *Elaboración del plan de acción.*

Normalmente le corresponde coordinarlo a la dependencia de Relaciones Industriales. Es éste el punto crítico en donde más decisiones estratégicas deben tomarse; es en donde la línea debe tener mayor participación.

#### 6. *Presentación del plan al resto de la organización*

Aquí se incluye el qué y el porqué de lo que se va a hacer, cuándo, dónde, cómo y por quién.

#### 7. *Ejecución del programa de cambio*

#### 8. *evaluación y corrección del programa*

En general, el proceso de cambio debe seguir las etapas anteriores, si se desea generar un clima de apoyo para el mismo; sin embargo, deberán ser revisadas a la luz de las circunstancias particulares del sistema-cliente.

Desde el punto de vista del contenido del cambio, la finalidad que busca éste es crear un clima laboral que fomente la máxima productividad individual. Las herramientas de que se dispone para lograrlo son los programas de enriquecimiento del trabajo y montaje de programas de participación en la toma de decisiones. La metodología para lograr un cambio en el contenido del trabajo individual es más o menos estándar; no así, la relacionada con los programas de participación; en ese campo existen muchas alternativas para escoger, por ejemplo: Círculos de Calidad, Grupos temporales de Trabajo, Programas de Delegación de Autoridad, grupos Primarios, Administración por Objetivos, Plan SCANLON, etc.<sup>82</sup>

Existe además, un concepto que requiere de su conocimiento en la implementación de los procesos gerenciales y es el de “gerencia sostenible”. Este término quiere expresar, por un lado, que se debe tratar de un modelo muy flexible, capaz de guiarnos a largo plazo a través de las aguas movidas de nuestra época, caracterizada por cambios profundos y acelerados. Por otro lado, el adjetivo “sostenible” quiere también indicar al paradigma del Desarrollo sostenible, y con esto, su base conceptual: observar las estrechas interrelaciones entre nuestras actividades económicas, nuestras condiciones sociales y nuestro medio ambiente.<sup>83</sup>

Entre las consideraciones principales que permiten encontrar las pautas para lograr resultados positivos, se reconoce una fórmula del éxito que consistía en la

---

<sup>82</sup> MUÑOZ, María Victoria. GERENCIA SOCIAL, Una Alternativa para el Desarrollo Humano. Pág. 49-52

<sup>83</sup> Ibid., Pág. 62.

implementación de una exacta y eficaz *organización interior* y de una fuerte estrategia individualista para dominar el mercado.<sup>84</sup>

En consecuencia, la actividad de la empresa está determinada, sobre todo, “desde fuera”, y aunque, a veces, se pueda formular la “misión” empresarial muy fácilmente, su desempeño aumenta en complejidad proporcional a la complejidad del tejido económico-social. Simultáneamente, los rápidos cambios, característicos de las sociedades actuales, exigen estrategias muy flexibles, las cuales se pueden llevar a cabo solo con una organización interna en la misma medida flexible.

En cuanto a organización estructural, se piensa que hay que abandonar la división tradicional de las empresas en departamentos funcionales y crear estructuras “integrales” que sigan a los procesos de “producción”. Esto conlleva que todos los miembros de la organización adquieran un nuevo estado de responsabilidad y que tengan que emplear toda su creatividad para realizar, con mucha autonomía, una variedad de tareas cada vez más novedosas.<sup>85</sup>

### 7.7.1. Rediseño del trabajo

7.7.1.1. ROTACION DE PUESTOS si los empleados sufren por la excesiva rutina de su trabajo, una alternativa es utilizar la **rotación de puestos** (o lo que muchos ahora llaman transcapacitación). Cuando una actividad ya no ofrece retos, se cambia el empleado a otro puesto, al mismo nivel, que tenga requisitos parecidos de habilidades.

Las fortalezas de la rotación de puestos consisten en que reduce el aburrimiento y aumenta la motivación diversificando las actividades del empleado. Desde luego, también pueden tener beneficios indirectos para la organización, puesto que tener empleados con una mayor amplitud de habilidades implica para la administración una mayor flexibilidad en la programación de trabajo, en la adaptación a los cambios y en la ocupación de vacantes.

7.7.1.2. AMPLIACION DEL PUESTO Aumento de número y variedad de tareas que desempeña un individuo.

7.7.1.3. ENRIQUECIMIENTO DEL PUESTO El **enriquecimiento del puesto** se refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso, se incrementa el grado en el cual el obrero controla la planeación, ejecución, y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su

---

<sup>84</sup> MUÑOZ, María Victoria. GERENCIA SOCIAL, Una Alternativa para el Desarrollo Humano. Pág. 63

<sup>85</sup> Ibid., Pág. 65-66

responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

¿Cómo enriquece la administración el puesto de un empleado? Las siguientes sugerencias, con base en el modelo de características del puesto, especifican los tipos de cambio en puestos que más probablemente conduzcan al mejoramiento de su potencial motivador.

1. *combine las tareas*
2. *Cree unidades naturales de trabajo.* Las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo.
3. *Establezca relaciones con el cliente*
4. *Amplíe los puestos verticalmente.* Responsabilidades y control
5. *Abra canales de retroalimentación.*<sup>86</sup>

## 7.7.2. PRACTICAS DE SELECCIÓN

El objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencia, etc.) con los requisitos del puesto. Cuando la administración no los vincula correctamente, sufren tanto el desempeño como la satisfacción del empleado.

### 7.7.2.1. Análisis del puesto

El **análisis del puesto** implica desarrollar una descripción detallada de las tareas que se atribuyen a un puesto, determinar la relación de un puesto dado con otros y cerciorarse de los conocimientos, habilidades y experiencia necesarios para que un empleado desempeñe el puesto con éxito.<sup>87</sup>

La tabla 16-1 describe los métodos más populares para el análisis de los puestos.<sup>88</sup>

---

<sup>86</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 602 - 604

<sup>87</sup> Ibid., Pág. 636

<sup>88</sup> Ibid., Pág. 637

### ¿Métodos más populares de análisis de puestos?

**Método de observación.** Un analista observa directamente a los empleados o revisa películas de los empleados en su trabajo.

**Método de entrevista individual.** Se entrevista extensamente a los ocupantes de un puesto, y el resultado de varias de estas entrevistas se combina en un solo análisis de puesto.

**Método de cuestionario estructurado.** Los trabajadores señalan o clasifican las actividades que desarrollan en sus puestos, de una larga lista de posibles actividades del puesto.

**Método de conferencia técnica.** Se obtienen las características específicas del puesto de “expertos”, que generalmente son supervisores con un conocimiento extenso del puesto.

**Método del diario.** Los ocupantes del puesto registran sus actividades diarias en un diario.

## 7.7.2.2. Dispositivos de selección

### ENTREVISTAS

**PRUEBAS POR ESCRITO.** Las pruebas típicas por escrito son exámenes de inteligencia, aptitud, habilidad, interés e integridad.

**PRUEBAS DE SIMULACIÓN DE DESEMPEÑO.** Las dos pruebas de simulación de desempeño mayor conocidas son el muestro del trabajo y los centros de evaluación. La primera es apropiada para puestos rutinarios, mientras que la segunda es relevante para la selección de personal destinado a ocupar puestos de nivel gerencial.

**El muestreo de trabajo** es un esfuerzo para crear una producción en miniatura de un puesto.

En los **centros de evaluación** se aplica una serie mas elaborada de pruebas de simulación del desempeño, diseñadas específicamente para evaluar el potencial de administrador que hay en un candidato. En los centros de evaluación, ejecutivos de línea, supervisores y/o psicólogos capacitados, evalúan a los candidatos, haciéndolos pasar de dos a cuatro días de ejercicios que simulan problemas reales con los que se enfrentarían en el puesto.<sup>89</sup>

<sup>89</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 637 -641

### **7.7.3. PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

La mayor competencia, los cambios tecnológicos y la búsqueda de una mayor productividad están motivando a la administración a incrementar los gastos de capacitación.

Estas son el tipo de habilidades que pueden mejorar la capacitación:

#### **7.7.3.1. Categorías de habilidades**

##### **TECNICAS**

**INTERPERSONALES.** Hasta cierto punto, el desempeño en el trabajo depende de la habilidad que se tenga para interactuar eficazmente con los compañeros y su jefe.

**SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**<sup>90</sup>

### **7.7.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **7.7.4.1. Los propósitos de la evaluación del desempeño**

La evaluación de desempeño se utiliza para diversos propósitos en las organizaciones. La administración utiliza las evaluaciones para *decisiones de recursos humanos* en general. Las evaluaciones proporcionan insumos en decisiones tan importantes como los asensos, transferencias y terminaciones de empleo. Las evaluaciones identifican las *necesidades de capacitación y desarrollo*. Identifican con precisión las habilidades y competencias de los empleados que actualmente son inadecuadas, pero para las que se pueden desarrollar programas que remedien esta situación. Se pueden utilizar las evaluaciones de desempeño como un *criterio contra el cual se validan los programas de selección y desarrollo*. Se puede identificar a los empleados recién contratados que se desempeñan mal por medio de la evaluación del desempeño, de manera similar, se puede determinar la eficacia de los programas de capacitación y desarrollo al evaluar como se desempeñan aquellos empleados que han participado en ellos, mediante su evaluación del desempeño. Las evaluaciones también cumplen el propósito de *proporcionar retroalimentación a los empleados* respecto de la forma como la organización califica su desempeño. Además, las evaluaciones de desempeño

---

<sup>90</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 641-642

suelen utilizarse como *base para la asignación de recompensas*. Con frecuencia, las decisiones respecto de quien merece aumentos salariales por mérito y otras recompensas se determinan por las evaluaciones de su desempeño.<sup>91</sup>

#### **7.7.4.2. Evaluación y motivación del desempeño**

Pero, ¿qué es lo que define el *desempeño*? En el modelo de expectativas es la evaluación del desempeño del individuo. Para maximizar la motivación las personas necesitan percibir que el esfuerzo que ejercen conduce a una evaluación de su desempeño, y que la evaluación favorable llevará a las recompensas que valora.

#### **7.7.4.3. ¿Qué es lo que evaluamos?**

Los tres conjuntos de criterios mas comunes son los resultados de de las tareas individuales, los comportamientos y los rasgos

**RESULTADOS DE TAREAS INDIVIDUALES.** La administración deberá evaluar los resultados de la tarea del empleado. Al utilizar los resultados de la tarea se debe juzgar al administrador de una planta con criterios como la cantidad producida, los desechos generados y el consto unitario de producción.

**COMPORTAMIENTOS.** En muchos casos es difícil identificar resultados específicos que se pueden atribuir específicamente a las acciones de un empleado.

**RASGOS.** El conjunto más débil de criterios, que, sin embargo, sigue siendo ampliamente utilizado por las organizaciones, son los rasgos del individuo. Decimos que son más débiles que los resultados de las tareas o los comportamientos porque son los más alejados del desempeño real del puesto en sí.

#### **7.7.4.4. ¿Quién debe realizar la evaluación?**

**SUPERIOR INMEDIATO.** Aproximadamente el 95% de todas las evaluaciones del desempeño en los niveles inferiores y medios de la organización son llevadas a cabo por el jefe inmediato del empleado. Sin embargo, diversas organizaciones

---

<sup>91</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 649 - 650

están reconociendo las desventajas que implica emplear esta fuente de evaluación.

**COMPAÑEROS.** La evaluación por parte de los compañeros es una de las fuentes más confiables de los datos para la evaluación. ¿por qué? En primer lugar, porque los compañeros están cerca de la acción. Las interacciones diarias les proporcionan un panorama amplio del desempeño del empleado en el puesto. En segundo lugar, el uso de los compañeros como calificadores da por resultado diversos juicios independientes. Un jefe puede ofrecer una sola evaluación, pero los compañeros pueden proporcionar muchas. Y el promedio de varias evaluaciones es más confiable que una sola. Por el lado de las desventajas, las evaluaciones de los compañeros pueden sufrir por la reticencia de los mismos para evaluarse unos a otros y por los prejuicios basados en la amistad.

**AUTOEVALUACION.** Hacer que los empleados evalúen su propio desempeño es consistente con los valores como la autoadministración y la delegación del poder de decidir y actuar.

**SUBORDINADOS INMEDIATOS.** Una cuarta fuente de juicio son los subordinados inmediatos de un empleado.

Las evaluaciones de los subordinados inmediatos pueden proporcionar información precisa y detallada acerca del comportamiento de un administrador, porque los evaluadores suelen tener contacto frecuente con el evaluado. El problema obvio con esta forma de evaluación es el temor a las represalias por parte de los jefes que reciben evaluaciones desfavorables. Por tanto, es crucial el anonimato de las personas que responden, si se busca la precisión en estas evaluaciones.<sup>92</sup>

#### **7.7.4.5. Métodos de evaluación del desempeño**

**ENSAYOS ESCRITOS.** Es probable que el método más sencillo de evaluación sea escribir un relato sobre los puntos fuertes, las debilidades, el desempeño anterior, el potencial y las sugerencias para mejoramiento de un empleado. Se puede determinar una evaluación buena o mala, tanto por la habilidad de redacción del evaluador como por el nivel real del desempeño del empleado.

**INCIDENTES CRUCIALES.** Los **incidentes cruciales** enfocan la atención del evaluador en aquellos comportamientos que son clave en diferenciar la ejecución eficaz o ineficaz de un puesto. Es decir, el evaluador escribe relatos de lo que hizo el empleado fuera especialmente eficaz o ineficaz. La clave está en que se citan

---

<sup>92</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 651 - 652

sólo comportamientos específicos, no características de la personalidad de definición imprecisa. Una lista de incidentes cruciales proporciona un conjunto rico de ejemplos por los cuales se puede mostrar al empleado aquellos comportamientos que son deseables y aquellos que requieren mejoramiento.

**ESCALAS DE CALIFICACIÓN GRÁFICA.** En este método se enlista un conjunto de factores de desempeño, como la cantidad y calidad del trabajo, la profundidad del conocimiento, la cooperación, la lealtad, la asistencia, la honradez e iniciativa. El evaluador llena la lista y califica cada factor en escalas incrementales.

**ESCALAS DE CALIFICACION ANCLADAS EN EL COMPORTAMIENTO.** El evaluador califica a los empleados con base en diversos aspectos a lo largo de un continuo, pero los puntos son ejemplos del comportamiento real en el puesto, en lugar de descripciones o características generales.

**COMPARACIONES MULTIPERSONALES.** Evalúan el desempeño de un individuo contra el desempeño de una o más personas distintas. En un dispositivo de medida relativa en lugar de absoluta.<sup>93</sup>

#### **7.7.4.6. Para superar los problemas.**

El simple hecho de que las organizaciones puedan encontrar problemas con las evaluaciones del desempeño no debe llevar a los administradores a abandonar dicho proceso. Se pueden realizar algunas cosas para vencer la mayoría de los problemas que hemos identificado.

**USO DE CRITERIOS MÚLTIPLES.** Puesto que el desempeño de éxitos en la mayoría de los puestos exige hacer bien diversas cosas, se deben identificar y evaluar todas esas "cosas". Mientras mas complejo sea el puesto, más criterios se necesitarán para identificarlo y evaluarlo. Pero no se necesita evaluar todas las cosas. Las actividades cruciales que llevan a un desempeño alto o bajo son las que necesitan de la evaluación.

**EL ENFASIS SOBRE COMPORTAMIENTOS EN LUGAR DE SOBRE LOS RASGOS.** Muchos rasgos que frecuentemente se considera que tienen relación con un buen desempeño, de hecho pueden tener poca o ninguna relación con el mismo.

Nuestra conclusión es que características como la lealtad e iniciativa pueden gozar de gran estima entre los administradores, pero no existe evidencia que apoye que algunas en especial sean determinantes adecuadas para el desempeño en un gran corte transversal de puestos.

---

<sup>93</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 653 - 654

DOCUMENTE EL COMPORTAMIENTO DE DESEMPEÑO EN UN DIARIO. Al llevar un diario de incidentes cruciales específicos para cada empleado, las evaluaciones tienden a ser más precisas.

USO DE MÚLTIPLES EVALUADORES. Al aumentar el número de evaluadores se incrementa la probabilidad de alcanzar una información más precisa.

EVALUACIÓN SELECTIVA. Los calificadores deben evaluar sólo las áreas en que tienen cierta experiencia. Si los calificadores evalúan sólo aquellas en que puedan evaluar correctamente, mejoramos el acuerdo entre los calificadores y hacemos de la evaluación un proceso con mayor validez.

Mientras más niveles existan entre el evaluador y el evaluado, menos oportunidad tiene el evaluador de observar el comportamiento del individuo y no es de sorprender que exista mayor posibilidad de errores.

CAPACITACION DE EVALUADORES. Si usted no puede *encontrar* buenos evaluadores, la alternativa es *formar* buenos evaluadores. Hay gran evidencia de que la capacitación de evaluadores los puede convertir en calificadores más precisos.<sup>94</sup>

#### **7.7.4.7. ¿Qué hay de las evaluaciones del desempeño en equipo?**

Se han ofrecido cuatro sugerencias para diseñar un sistema que apoye y mejore el desempeño de los equipos.

1. *vincule los resultados del equipo con las metas de la organización*
2. *Comience con los clientes del equipo y el proceso de trabajo que sigue el equipo para satisfacer sus necesidades.*
3. *Mida el desempeño tanto del equipo como individual.*
4. *Capacite al equipo para que pueda crear sus propias medidas.*<sup>95</sup>

#### **7.7.5. EL MANEJO DEL CAMBIO PLANEADO**

Si una organización ha de sobrevivir, debe responder a los cambios en su ambiente. Cuando los competidores introducen nuevos productos o servicios, las dependencias gubernamentales promulgan nuevas leyes, las fuentes importantes

---

<sup>94</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 657-658

<sup>95</sup> Ibid., Pág. 659

de abastecimiento salen del negocio u ocurren cambios ambientales similares, la organización necesita adaptarse.

Puesto que el éxito o fracaso de una organización en el fondo esta causado por las cosas que los empleados hacen o dejan de hacer, el cambio planeado también se ocupa del comportamiento de los individuos y grupos dentro de la organización.

También ayuda a pensar en el cambio planeado en función de la magnitud. **El cambio de primer nivel** es lineal y continuo. Implica que no hay cambios fundamentales en los supuestos que tienen los miembros de la organización acerca del mundo o de la manera como la organización puede mejorar su funcionamiento. En contraste, el **cambio de segundo nivel** es un cambio multidimensional, de multinivel, discontinuo y radical, que implica el replanteamiento de supuestos acerca de la organización y del mundo en el que opera.<sup>96</sup>

#### **7.7.6. ¿QUÉ PUEDEN CAMBIAR LOS AGENTES DE CAMBIO?**

Los agentes de cambio pueden ser administradores o no administradores, empleados de la empresa o consultores externos.

##### **7.7.6.1. El cambio de estructura**

Se define la estructura de una organización como la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas. Los agentes de cambio pueden modificar uno o más de los elementos clave en el diseño de una organización.

##### **7.7.6.2. El cambio de tecnología**

Los factores competitivos o innovaciones dentro de una industria frecuentemente exigen que los agentes de cambio introduzcan equipo, herramientas o métodos de operación nuevos.

##### **7.7.6.3. El cambio del ambiente físico**

Es evidente que el cambio en el ambiente físico, por sí mismo, no tiene un impacto considerable sobre el desempeño organizacional o individual. Pero puede facilitar o dificultar determinados comportamientos de los empleados. En esta forma, se puede mejorar o reducir el desempeño de los empleados y de la organización.

---

<sup>96</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 719

#### **7.7.6.4. El cambio de las personas**

La última área donde operan los agentes de cambio es en ayudar a los individuos y a los grupos dentro de la organización para que trabajen juntos de una manera más eficaz. Esta categoría suele implicar el cambio de actitudes y comportamientos de los miembros de la organización por medio de procesos de comunicación, toma de decisiones y solución de problemas.<sup>97</sup>

#### **7.7.7. LA RESISTENCIA AL CAMBIO**

Uno de los resultados más sólidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio. En cierto sentido, esto es positivo. Proporciona estabilidad y predecibilidad en el comportamiento. Si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico. La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflicto funcional.

La resistencia al cambio no surge necesariamente en forma estandarizada. La resistencia puede ser manifiesta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para la administración tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata.

##### **7.7.7.1. Fuentes de la resistencia**

###### **Resistencia individual.**

- Hábito
- Seguridad
- Factores económicos
- Temor a lo desconocido
- Procesamiento selectivo de información

###### **Resistencia organizacional**

- Inercia estructural
- Enfoque limitado del cambio
- Inercia del grupo
- Amenaza a la habilidad
- Amenaza a las relaciones ya establecidas de poder

---

<sup>97</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 720-723

- Amenaza a las asignaciones de recursos ya establecidas<sup>98</sup>

### **7.7.7.2. Como vencer la resistencia al cambio**

Se han sugerido seis tácticas para usarse como agentes de cambio al tratar con la resistencia al mismo.

**EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN.** Se puede reducir la resistencia por medio de la comunicación con los empleados, para ayudarles a ver la lógica del cambio. Esta táctica supone básicamente que la fuente de la resistencia radica en la desinformación o mala comunicación: si los empleados reciben todos los datos y aclaran cualquier mal entendido, la resistencia se terminará. Se puede lograr la comunicación por medio de pláticas uno a uno, memoranda, presentaciones en grupo o informes.

**PARTICIPACION.** Es difícil que los individuos resistan una decisión para el cambio en el que han participado. Antes de efectuar un cambio, se debe hacer que participen las personas opuestas en el proceso de decisión. Supongamos que los participantes tienen la habilidad para realizar una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener su compromiso e incrementar la calidad de la decisión del cambio.

**FACILITACIÓN Y APOYO.** Los agentes de cambio pueden ofrecer una gama de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. En situaciones en que es grande el temor y la ansiedad de los empleados.

**NEGOCIACION.** Otra forma para que el agente de cambio pueda tratar con la resistencia potencial al mismo es intercambiar algo de valor por una reducción de la resistencia.

**MANIPULACION Y COOPTACIÓN.** La manipulación se refiere a intentos disimulados de ejercer influencia.

La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación.

Tanto la manipulación como la cooptación son formas relativamente económicas y fáciles para conseguir el apoyo de los adversarios, pero las tácticas pueden ser contraproducentes si las personas que son blanco de estas maniobras se dan cuenta de que las están utilizando o las han engañado.

---

<sup>98</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 723-726

COERCION. La aplicación de amenazas o fuerza directa sobre los que se resisten al cambio.<sup>99</sup>

## 7.7.8. ENFOQUES PARA EL MANEJO DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

### 7.7.8.1. El modelo de tres pasos de Lewin

Kurt Lewin dice que un cambio de éxito en las organizaciones debe seguir tres pasos: **descongelar** el *status quo*, el *movimiento* hacia un nuevo estado, y el **recongelamiento** del nuevo cambio para hacerlo permanente.

Se puede considerar al *status quo* como un estado de equilibrio. Para cambiar este equilibrio –vencer las presiones tanto de la resistencia individual como de la conformidad del grupo- es necesario el descongelamiento. Se puede lograr en una de tres formas. Se pueden incrementar las **fuerzas impulsoras**, que alejan el comportamiento del *status quo*. Se pueden reducir las **fuerzas limitantes**, que impiden el movimiento del equilibrio actual. Una tercera alternativa es *combinar los dos primeros enfoques*.

Una vez que se ha implantado el cambio de consolidación, si ha de tener éxito, es necesario que la nueva situación se recongele para que se pueda mantener a través del tiempo. A menos que se siga este último pasó, existe la gran probabilidad de que el cambio sea de corta duración y que los empleados traten de regresar al estado anterior de equilibrio. Entonces, el objetivo del recongelamiento es estabilizar la nueva situación al equilibrar las fuerzas impulsoras y restrictivas.

### 7.7.8.2. La investigación de la acción

La **investigación de la acción** se refiere a un proceso de cambio basado en una recopilación sistémica de datos y luego la selección de una acción de cambio con base en lo que indican los datos analizados. Su importancia radica en proporcionar una metodología científica para el manejo del cambio planeado.

El proceso de la investigación de la acción consiste en cinco pasos:

---

<sup>99</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 726-727

**DIAGNÓSTICO.** El agente de cambio, que frecuentemente es un consultor externo en investigación de acción, comienza reuniendo información acerca de los problemas, preocupaciones y cambios necesarios de los miembros de la organización.

En la investigación de acción, el agente de cambio formula preguntas, entrevista a los empleados, revisa los registros y escucha las preocupaciones de los empleados.

**ANÁLISIS.** Entonces se analiza la información que se recopiló durante la etapa del diagnóstico.

El agente de cambio sintetiza esta información en preocupaciones principales, áreas de problemas y acciones posibles.

**RETROALIMENTACIÓN.** La investigación de acción incluye una implicación amplia de las personas que son objeto del cambio. Es decir, las personas que estén envueltas en cualquier programa de trabajo deben comprometerse activamente para determinar cuál es el problema y participar en la creación de su solución. De manera que el tercer paso es compartir con los empleados lo que se ha encontrado en los pasos 1 y 2, los empleados, con ayuda del agente de cambio, desarrollan planes de acción para implantar cualquier cambio que sean necesario.

**ACCIÓN.** Los empleados y el agente de cambio desarrollan las acciones específicas necesarias para corregir los problemas que se han identificado.

**EVALUACIÓN.** Por último, de acuerdo con las conclusiones de la investigación de acción, el agente de cambio evalúa la eficacia de los planes de acción. Al usar los datos iniciales recopilados como puntos de referencia, se puede comparar y evaluar cualquier cambio subsecuente.

La investigación de la acción proporciona por lo menos dos beneficios específicos para una organización. En primer lugar, está centrado en el problema. El agente de cambio busca objetivamente los problemas, y el tipo de problema determina el tipo de la acción de cambio.

En segundo lugar, puesto que la investigación de la acción implica tan fuertemente a los empleados en el proceso, se reduce la resistencia al cambio. De hecho, una vez que los empleados han participado activamente en la etapa de retroalimentación, el proceso de cambio suele tomar impulso propio. Los empleados y los grupos que han estado implicados se convierten en una fuente interna de presión sostenida para llevar a cabo el cambio.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 729 - 731

## **7.7.9. LA INVESTIGACIÓN SOCIAL**

### **7.7.9.1. LAS POLITICAS DE CIENCIA Y TECNOLOGIA RELATIVAS A LA INVESTIGACIÓN ORGANIZACIONAL**

Para responder a los desafíos que actualmente confronta la sociedad colombiana, se requiere de buena investigación orientada a fomentar procesos de innovación social, y a desarrollar estructuras o arreglos institucionales mas eficientes y equitativos. En lo referente a este aspecto las ciencias sociales deben desempeñar un papel central mediante la generación de conocimiento que asegure un desarrollo integral, tanto a nivel individual como a nivel social. La articulación de estas dos dimensiones es indispensable para garantizar la equidad y fundamentar la sostenibilidad del desarrollo nacional (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, 1995)<sup>101</sup>

La mayoría de los estudios del ambiente de las organizaciones señalan que el factor humano, referido a las relaciones interpersonales y la comunicación, incide poderosamente en la productividad de bienes y servicios. Es necesario conocer los componentes culturales de nuestros líderes; construir una especie de etnografía organizacional que reconstruya en términos de conocimientos, las motivaciones, conocimientos y habilidades de nuestros dirigentes.

### **7.7.9.2. LOS CONCEPTOS DE INVESTIGACIÓN SOCIAL E INVESTIGACIÓN SOCIAL**

Una definición elemental de Investigación Social permite afirmar, que es un proceso dirigido a producir conocimientos científicos sobre objetos de naturaleza social. Como proceso, implica una serie de momentos que deben ejecutarse con rigor y coherencia desde un enfoque o propuesta conceptual de interpretación de esa realidad.

La Investigación Organizacional asume la misma definición de la investigación social pero especificando como ese objeto social de conocimiento, es la realidad de las organizaciones.

---

<sup>101</sup> MUÑOZ, María Victoria. GERENCIA SOCIAL, Una Alternativa para el Desarrollo Humano. Pág. 117

Los problemas de las organizaciones y su entorno son reales y se traducen en la prestación de servicios productivos o terciarios. Esos problemas reales pueden ser convertidos en problemas de conocimiento en la medida que se formulen preguntas, objetivos de saber, o hipótesis de interpretación en torno a ellos. Los problemas de investigación organizacional son diferentes a los problemas reales de las organizaciones, si bien estos últimos son el origen inmediato de los primeros.

Un proceso cualquiera de investigación-organización debe tener por lo menos los siguientes componentes: la definición de un objeto de conocimiento o problema expresado en términos de objetivos, preguntas o hipótesis; una estrategia metodológica para resolver en el plano lo abstracto del problema, el manejo de datos o información documental o empírica, una conceptualización o establecimiento de categorías de análisis, la interpretación de una información, y en el caso de los estudios aplicados, una prospectiva o propuestas alternativas para la solución de los problemas reales.<sup>102</sup>

### **7.7.9.3. APLICACIONES DE LA INVESTIGACIÓN ORGANIZACIONAL**

La investigación organizacional tiene un número significativo de aplicaciones:

La evaluación de necesidades o evaluación diagnóstica. Son aquellos estudios de factibilidad que se hacen previos a la planificación de programas o la prestación de los servicios. Pueden incluirse aquí los estudios de mercado. Estudios sobre perfil de los clientes internos y de los clientes externos. Estudios sobre el componente financiero de las organizaciones, necesidad de recursos para la prestación de servicios o para la producción de bienes.

Los estudios sobre el entorno de las organizaciones, como el estudio de las culturas, de la historia, de las formas organizativas de las comunidades donde tienen asiento las organizaciones, permitiría establecer relaciones mas armónicas con ese entorno.

Las evaluaciones de resultado sirven para evaluar el impacto real de los programas, orientados a los clientes internos o externos y de la prestación de servicios. Estas evaluaciones pueden ser de seguimiento, que sirven para retroalimentar el programa durante su ejecución, o de resultado, para medir el logro de los objetivos propuestos. Se consideran aquí las evaluaciones de costo-beneficio, que comparan los resultados contra el costo de los insumos para producirlos.

---

<sup>102</sup> MUÑOZ, María Victoria. GERENCIA SOCIAL, Una Alternativa para el Desarrollo Humano. Pág. 117-119.

1. sistematización de experiencias realizadas, son aquellos estudios que recogen el proceso de aplicación de una intervención con el objeto de obtener conclusiones teóricas o metodológicas.
2. Investigaciones estadísticas, o sea, aquellos estudios que aprovechan la información rutinaria que se produce en las organizaciones para mostrar tendencias. La aplicación de estas investigaciones requiere de sistemas de información automatizados que permitirán la producción oportuna de consolidados.
3. investigación documental o teórica. Utiliza fuentes secundarias y permite hacer análisis desde la teoría, como, por ejemplo, la comparación de modelos gerenciales con base en autores o corrientes del pensamiento.<sup>103</sup>

#### **7.7.9.4. PROBLEMAS DE LOS DISEÑOS DE INVESTIGACION Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

La investigación organizacional comparte con la investigación social algunos de los problemas propios de la aplicación de la metodología. Aquí están algunos de esos problemas y las alternativas de solución.

1. Inadecuada formulación de los objetivos.

Los objetivos pueden ser: no claros, no específicos y no observables o medibles.

Es conveniente en estas situaciones iniciar con unas preguntas de investigación que pueden ser traducidas fácilmente en objetivos de conocimiento. Una buena formulación de objetivos ilumina la búsqueda de las variables significativas para comprender el problema de investigación. El objetivo debe ser claro, que se comprendan todos los conceptos implicados en su redacción, específicos y medibles.

La formulación final de los objetivos debe concitar el consenso entre la organización y los investigadores. En ningún caso los investigadores pueden ir en contravía de los intereses de la organización.

2. El diseño metodológico no consulta los objetivos de investigación.

Aquí pueden presentarse varias inconsistencias: las variables seleccionadas no son coherentes con los objetivos, en otras palabras, las variables estudiadas no dan cuenta de lo propuesto en los objetivos; los indicadores de

---

<sup>103</sup> MUÑOZ, María Victoria. GERENCIA SOCIAL, Una Alternativa para el Desarrollo Humano. Pág. 120

medición no corresponden a una operacionalización de las variables; esto implica errores en la confección de los instrumentos de investigación.

La adecuada operacionalización de las variables garantiza en buena medida la elaboración de un instrumento de recolección de datos confiable. Para la operacionalización se debe recurrir a la conceptualización, a la asesoría de expertos y a la consulta de instrumentos utilizados en investigaciones similares. En todos los casos debe hacerse una prueba piloto antes de la aplicación definitiva del instrumento.

### 3. El trabajo de campo no puede improvisarse

Se pueden tener claros los objetivos de la investigación, el diseño metodológico y el instrumento de recolección de información, pero un trabajo de campo no planificado y con personal inexperto puede conducir a una investigación poco confiable.

El trabajo de campo puede planificarse, el personal auxiliar para la recolección de la información debe entrenarse preferiblemente en la situación real que tiene que enfrentar, debe estimularse académica y económicamente para lograr una alta motivación. Las personas que van a suministrar la información deben estar informadas sobre los objetivos de la investigación y lograr de ellas su máxima colaboración.

### 4. El procesamiento de la información se hace sin un debido plan de análisis.

En muchos estudios el procesamiento de la información se define una vez recogida la información, en algunos casos no se utiliza el programa de computación adecuado, los equipos no tienen la capacidad suficiente, se cometen errores en la digitación de la información.

La investigación desde su diseño debe definir un plan de análisis que contenga: el procesamiento de la información; si va a ser un procesamiento manual se va a tener la ayuda del computador y elegir en consecuencia el paquete o programa mas adecuado a los requerimientos de la información que se va a computar. La organización de los datos; quiere decir cómo van a ser clasificados los datos. La representación de los datos; o sea, qué tipo de visualización se va a dar a los resultados como cuadros y gráficos. La interpretación; las estadísticas adecuadas para darle mayor confiabilidad a la información.

### 5. El informe de resultados y su diseminación no consulta las necesidades de los usuarios.

Unos buenos resultados de investigación presentados en formatos ilegibles para los usuarios no logran el impacto esperado. Igual ocurre con las estrategias de diseminación según los públicos.

Los resultados de la investigación organizacional tienen el propósito de producir cambios. Estos se logran en buena medida si se logra impactar los públicos implicados en los cambios; ese impacto debe ser didáctico y tener la fuerza de las evidencias encontradas.

Existen diferentes formatos de informe según los públicos usuarios: el informe completo, el resumen ejecutivo, audiovisuales, cartillas, ponencias, artículos de revista, publicación en diarios.<sup>104</sup>

## 7.8. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### 7.8.1. Valores DO

El paradigma del DO valor el crecimiento humano y organizacional, los procesos participativos y de colaboración, y un espíritu de investigación. El agente de cambio puede ser dado a ordenar en el DO; sin embargo, se insiste mucho en la colaboración. Se tiene en poca estima conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coerción entre los agentes de cambio del DO. Los siguientes puntos identifican brevemente los valores subyacentes en la mayoría de los esfuerzos del DO:

1. *Respeto por las personas.*
2. *confianza y apoyo.*
3. *Igualdad de poder.*
4. *Confrontación*
5. *Participación.*<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> MUÑOZ, María Victoria. GERENCIA SOCIAL, Una Alternativa para el Desarrollo Humano. Pág. 124-126.

<sup>105</sup> ROBBINS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Pág. 736 - 737

## **8. METODOLOGÍA**

La construcción de un Plan de Mejoramiento del Clima Organizacional orientando a la gerencia pública desde el fundamento de la Gerencia social, como construcción teórica a través de un artículo, se fundamenta así:

### **8.1. TIPO CUALITATIVO:**

Este trabajo se determina desde este tipo de abordaje puesto que para su construcción se requiere del reconocimiento de hechos, procesos, estructuras y personas en su totalidad e integralidad y no a través de una medición de variables; a través de este escenario se busca la comprensión de la experiencia humana dentro de un ambiente y/o entorno específico con la intención de comprender su interrelación con su actuar y la organización en general tratando en sí de aportar solución a posibles realidades negativas en donde se requiera inmediatamente de la implementación de cambios favorables.

Es importante también resaltar que a partir de datos recolectados, el análisis desarrollado de forma cualitativa implicará la interpretación de conceptos buscando la generalización para desarrollar así la construcción del plan de mejoramiento en específico.

### **8.2. PARADIGMA INTERPRETATIVO.**

Dentro del tipo cualitativo de análisis de la información y construcción de conceptos, se complementará esta trabajo con el paradigma interpretativo debido a la importancia de considerar la influencia de las organizaciones en la sociedad, concibiendo así la complejidad de los problemas internos de cada organización, interpretando así hechos humanos y realidades sociales que se entretajan en cada uno de los sistemas que componen las organizaciones.

Cabe resaltar que este paradigma me contribuirá en la construcción final de un artículo integral, pues retoma también la participación indispensable en la

búsqueda de soluciones a diversos conflictos y en donde entra en juego fundamentos de la gerencia social como la importancia de las interrelaciones de los individuos que componen un sistema y el trabajo articulado o en red, determinado todo por los aspectos contextuales y situacionales que arroje el análisis de algunas entidades públicas de una forma personalmente objetiva y neutral que contribuya a la interpretación de la información detallada claramente articulada.

### **8.3. ENFOQUE “TEORÍA FUNDAMENTADA”**

En este sentido, el enfoque aportara a la construcción del presente proyecto puesto que la complementación de las teorías determinadas como fundamento, permitirá la construcción de un artículo teorizado, constituido por una hipótesis de la efectividad en la implementación de un plan de mejoramiento del clima organizacional hacia la gerencia pública desde la Gerencia social.

### **8.4. DISEÑO METODOLÓGICO**

La construcción de un Plan de Mejoramiento del Clima organizacional enfocado a la gerencia pública enfatizado en los aportes de la Gerencia social se elaborará de la siguiente forma:

- a) **Revisión teórica profunda sobre aportes de la gerencia social y conceptos organizacionales del clima organizacional:** Las postulaciones teóricas no solo organizacionales sino principalmente los autores que abarcan la Gerencia social, se tendrán en cuenta inicialmente para comprender la correlación de estos fundamentos conceptuales.
- b) **selección y determinación de los elementos organizacionales:** En este sentido será necesario el reconocimiento de los elementos recopilados desde las teorías organizacionales que puedan relacionarse con la gerencia pública y que permitan la comprensión de la relación integral entre clima organizacional y mejoramiento de la calidad de los servicios prestados por las entidades públicas. Además, esta selección y determinación permitirá la construcción del plan de mejoramiento.

**c) Construcción Plan de Mejoramiento:** Al realizar la distinción de cada variable y su incidencia en el clima organizacional y en general una vez concebido el aporte que desde la gerencia social permitirá determinar los puntos específicos para la intervención hacia la gerencia pública; se realizará la construcción de cada paso enfatizando en un proceso de mejoramiento estipulado en un modelo generalizado para las distintas organizaciones.

## **9. CONSTRUCCIÓN TEÓRICA ENSAYO**

### **PLAN DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL HACIA LA GESTIÓN PÚBLICA DESDE LA GERENCIA SOCIAL**

Si bien es cierto que la Gerencia tradicional, ha dejado legados muy importantes para la administración, no debemos desconocer la constante actualización que inscribe la necesidad de implementar nuevas estrategias administrativas ante nuevos retos. Todo enfoque tradicional da cuenta de la importancia de reconocer que una organización es un conjunto integral de jerarquías y estructuras que requieren un recurrente movimiento en las estrategias administrativas que se implementen, todo esto con el fin de resolver problemas; sin embargo pareciera que en la actualidad hablamos de determinadas organizaciones que evidentemente muestran diferencias en su administración y son por esto clasificadas dentro de rangos generales entre privadas o públicas, dando a estas últimas singularidades que no permiten brindar una escala relativa al ideal administrativo de lo público.

Muchas teorías diferencian claramente los modelos gerenciales, como una oportunidad de guiar un proceso administrativo en cualquier tipo de organización, determinando para ello solo algunas características que permitirían comprender ciertos aspectos organizacionales que se deben retomar en cada proceso gerencial, sin embargo, existe una dificultad evidente cuando hacemos referencia de ciertos modelos administrativos que se apliquen a estructuras organizacionales de índole público, generando así vacíos en la comprensión general de la gerencia pública.

Ahora bien, si la gerencia social retoma aspectos generales del gerente en sí, y también comprende dentro de su objetivo general el reto de enfrentar con éxito los desafíos de la actualidad, de las políticas y los programas que incluya y de todos quienes participen en un conjunto social en sí, debe también contener herramientas dirigidas específicamente al gerente social. Con el fin de brindar la capacidad de guiarse frente a la gerencia de organizaciones en donde el fin social es su misión, este es específicamente la limitante básica en este tipo de organizaciones.

Según la gerencia social del INDES, esta se sitúa en la intersección de tres campos, el desarrollo social, las políticas públicas y la Gerencia pública. En este caso retomaremos a la gerencia pública como un punto estratégico que desde la

gerencia social nos permitirá comprender particularidades de su estructura y como aplica el clima organizacional en organizaciones específicamente de esta índole.

Es de común conocimiento, que la gerencia pública implica una serie de prácticas que apuntan a la generación de propuestas desde una visión líder en el sector público, sector que mas allá de generar un servicio o un bien, promueve finalidades que se caracterizan por ser de interés colectivo y para ello requieren que su gestión este básicamente diseñada al mejoramiento continuo en la calidad en el servicio prestado, situación que conlleva a que todo proceso público contenga herramientas actualizadas, estrategias y que promuevan una gerencia acorde a las necesidades sociales y de la comunidad en general.

Uno de los retos de la gerencia social, debe ser la sostenibilidad, se puede comprender entonces que la efectividad de programas y políticas públicas que brinden una continuidad en su intervención y los resultados sean los esperados por la sociedad demandante, es considerara una gerencia social creadora de valor público, en este sentido, la constante actualización del estado ha determinado la posibilidad de incluir dentro de las decisiones gerenciales la participación de la sociedad como principal aportante de los puntos específicos para intervenir; esto requiere además de la visión estratégica que todas las organizaciones deben incluir dentro de su gestión e intervención.

Si bien la gerencia social se fundamenta en esta posibilidad de crear valor público con las determinantes que he resaltado, es importante reconocer que debe incluir organizaciones públicas que tengan la capacidad gerencial para promover la efectividad en los servicios prestados, si este es considerado el fin ultimo de toda organización de carácter publico, es evidente la importancia de reconocer que detrás de esto debe partir la comprensión de cómo estas organizaciones están estructuradas y como el funcionamiento de la misma debe ir encaminado a la actualización constante de sus procesos, el mejoramiento en la calidad del servicio prestado y la continuidad de factores positivos dentro de la organización, sin olvidar además que se debe tener en cuenta que el factor humano es relevante en la gestión pública la implementación de procesos administrativos públicos.

Es aquí donde radica la relación trascendental de la gerencia social y el clima organizacional; el punto básico de este encuentro y por el cual deben partir cualquier organización es el ajuste permanente, si consideramos que todos los contextos sociales, económicos, institucionales y políticos se caracterizan por una dinámica cambiante, todas las organizaciones requieren de una actualización constante, en este sentido, si la gerencia pública se considera la proveedora de servicios sociales que garantizan de cierta manera la solución de algunas problemáticas sociales, es la mas indicada para comprender que este ajuste permanente incluye desde modificaciones y análisis internos hasta la comprensión de todos los contextos externos que promueven la gestión administrativa de lo público.

Los enfoques actuales que retoman a la nueva gerencia pública adoptan nuevas posturas frente al concepto gerencial de las organizaciones estatales, los constantes desafíos de las diversas realidades sociales apuntan a lograr una reducción de los costos en los servicios públicos, una consideración general de los puntos básicos en este análisis según Meneguzzo<sup>106</sup> son inicialmente mediante modalidades de oferta más eficaces dentro de las cuales se incluyen como puntos básicos la contratación y la cogestión, el redimensionamiento de las instituciones públicas e introducción de nuevas fórmulas de gestión, la evaluación del desempeño y mejoramiento del control social de la gestión, introducción de estándares explícitos de calidad de los servicios públicos, integración de la ética en la administración pública, mejoramiento de la información al público y un mayor control ciudadano de la gestión. Cada uno de estos apartes logra un complemento básico de los aportes de las teorías organizacionales que aplicados a una entidad pública pueden lograr de manera semejante cambios revolucionarios y mejoramiento continuo de los servicios públicos.

Existen planteamientos novedosos frente a la actualización de la gerencia pública, concibiendo un entorno flexible y dispuesto a la inclusión de cambios innovadores dentro de la administración pública, al surgir dichos conceptos, cabe resaltar un punto esencial que en la actualidad ha tomado auge y es el de Gobernación pública, una estrategia encaminada a lograr el acercamiento entre lo público y lo privado desde un lazo administrativo que promueva gestiones eficaces; este nuevo paradigma ha llamado la atención de las diversas entidades públicas en el sentido de invitar al desarrollo de capacidades del gobierno, entendido este como los dirigentes que encabezan dichas entidades, ahora bien, no es una contrariedad reconocer que las falencias en las entidades en ocasiones son consecuentes a los malos gobiernos que contemplados desde un ámbito político desbordan los objetivos y misiones estatales para cumplir compromisos que sobrepasan la moral y las prácticas éticas públicas, sin embargo, existe la posibilidad de complementar gobiernos que sin tener en cuenta sus afiliaciones políticas o culturales pueden lograr con éxito el cumplimiento a cabalidad de las metas proyectadas en las instituciones públicas.

La dirección actual no solo de entidades privadas sino también de instituciones públicas deberá complementarse con la activa participación de todos los sectores, grupos o individuos que conforman su entorno de aplicación, ejercicio y cumplimiento estatal, principalmente cuando la organización tiene dentro de sus objetivos misionales el planteamiento de políticas públicas que cubran las necesidades de la sociedad o entorno en donde se desarrollan las principales problemáticas, la participación, es entonces el principal instrumento que hoy en día debe ser implementado para lograr la confrontación de realidades directamente resaltadas por la sociedad y en donde su inclusión permitirán no solo

---

<sup>106</sup> MUÑOZ, María Victoria. Gerencia Social, Una alternativa para el desarrollo humano. Pág 17.

el reconocimiento real del entorno sino también las fuentes que generar adversidades, los actores involucrados y de igual manera conforme a un análisis crítico de la realidad será consecuente las posibilidades de afrontar dichas necesidades desde la construcción de un servicio público óptimo.

La influencia actual de la globalización ha desencadenado una cultura no cesante de innovación en donde se adquieren aprendizajes desde la experiencia de sectores distintos a nuestro entorno y son estos intercambios globalizados los que permiten la constante actualización y confrontación de la realidad, dentro de estas influencias, se ha rescatado la integración, como una herramienta estrategia en el proceso de transformación de las entidades públicas, la integración, comprendida como el intercambio de experiencias, gestiones, conceptos y demás elementos básicos de la gerencia y la administración para suplir las necesidades actuales de la sociedad,. La tarea entonces de las entidades públicas, en el afán de establecer una línea continua con la actualización del estado, será permitir esta acogida a la organizaciones de redes y actuaciones intersectoriales que coadyuvarán en la gestión institucional particular y la construcción de alternativas macro dirigidas desde diversos sectores hacia un entorno en específico, es esta herramienta la que permitirá un crecimiento y un reconocimiento a la vez de la nueva gobernación pública.

No se debe olvidar de ninguna manera los parámetros con los que la gerencia tradicional has actuado durante décadas y que sin duda alguna han servido como cimiento de una nueva administración, en este sentido es básico mencionar la capacidad de las gerencias para formular y coordinar desde una contribución de equipos especializados que asesoren y motiven el proceso administrativo público como tal; aquí debemos resaltar algunos cimientos que deben ser considerados elementales para todo tipo de gobierno público:

- La capacidad del gobierno central para formular y coordinar políticas y estrategias administrativas
- La conformación de sistemas de prestación de servicios eficientes y eficaces
- El establecimiento de un sistema dentro de la función pública integrado por servidores e individuos motivados y eficaces que estén apoyados por un sistema de contratación basado en el merito y la remuneración justa.

No se debe desconocer que una entidad pública es como en el sector privado, una organización que posee desde una estructura organizacional hasta unas estrategias encaminadas a la consecución de objetivos misionales, en este sentido, es indispensable reconocer que dentro de la organización que se podría entonces clasificar como un sistema, existen sujetos que permiten el desarrollo organizacional de las mismas, de esta manera, tanto servidores públicos como colaboradores y usuarios comprenden dentro de este gran sistema el valioso

talento humano que genera pautas organizacionales reconocidas antes desde un punto meramente privado y que ahora toma importancia en un enfoque público.

Las entidades que prestan servicios públicos a la comunidad en general son consideradas como organizaciones si se retoma una definición administrativa que hace referencia a las organizaciones como unidades sociales compuestas por dos o mas personas y que funcionan sobre una base continua para alcanzar una meta común o una serie de objetivos<sup>107</sup>, toda entidad que presta un servicio a la comunidad es por lo tanto considerada una organización estructurada sobre la cual se pueden aplicar una serie de elementos administrativos que promueven la eficiencia y eficacia en la función pública.

Existe un conducto administrativo tradicional que ha permitido alcanzar metas planteadas organizacionalmente adscritas a novedosas herramientas que después analizaremos más a profundidad, entre estos elementos administrativos será elemental reconocer las siguientes funciones que encaminaran una organización de las funciones administrativas y públicas:

- **PLANEACIÓN:** Para lo cual toda organización define inicialmente unas metas proyectivas que generaran la posibilidad de considerar estrategias globales y jerarquizar la integración de planes y actividades para el cumplimiento de objetivos
- **ORGANIZACIÓN:** Una vez acordadas las acciones que se deben cumplir se determinarán las tareas que al ser desarrolladas encaminaran el logro de objetivos, en esta organización se debe tener en cuenta quienes lo harán, como será la agrupación y la acción y donde se tomaran las decisiones conducentes a estas acciones.
- **LIDERAZGO:** Al ser definidas las tareas y los responsables de las mismas deberá existir un líder que dirija y controle este actuar colectivo, es determinante que por unidad ejecutora exista un dirigente y este a su vez esté supervisado por un superior jerárquico todo a la vez que permitirá de alguna manera la solución de inconvenientes de manera eficaz y el complemento comunicativo para la trazabilidad de las metas.
- **CONTROL:** será la herramienta que permitirá una vez incluidos en el proceso y la gestión como tal, controlar las variables que afecten de alguna manera los procedimientos, haciendo un constante seguimiento al desempeño general de la organización, siempre y cuando se tenga en cuenta las metas fijadas inicialmente y la planeación contenida en un proceso general como tal.

En este momento hemos considerado de manera general el actuar de los gobernantes, dirigentes, gerentes o directores institucionales o estatales, pero debemos comprender además que el entorno en el que estos sujetos se

---

<sup>107</sup> ROBINNS, Stephen P., Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. Pág. 5

desenvuelven tiene una integralidad que comprende desde la estructura física de la instalación como tal, hasta los apartes de la cultura que finalmente movilizarán a los individuos que esta contenga.

Si hacemos referencia a una organización en general, no se debe desconocer la estructura de la misma, independiente del espacio físico que hace parte de este sistema, hay prioridad en el reconocimiento de las divisiones internas de tareas y grupos que conformarán en si el desempeño organizacional, la estructuración organizacional es una estrategia administrativa que permite subdividir funciones con el fin de focalizar el trabajo de equipos y las acciones sectoriales con el fin de que en un enlace los objetivos organizacionales sean cumplidos.

Las entidades públicas en su particularidad poseen la autonomía administrativa para promover divisiones que permitan incrementar la eficacia en el servicio prestado, siempre y cuando estas entidades sean descentralizadas, para lo cual, la estrategia básica será la adecuada organización inicial que empuje al óptimo desempeño del talento humano, en cuanto a la estructura será necesario comprender inicialmente la división de las tareas teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

1. **ESPECIALIZACIÓN DEL TRABAJO:** en la comprensión de las diversas actividades existen generalidades que especifican las funciones a realizar con el fin de alcanzar los objetivos trazados, este sin numero de actividades merecen un orden lógico, una secuencia y en si una subdivisión que merezca la delegación de actividades propias y particulares a el talento humano, es importante la subdivisión de tareas específicas con el fin de incrementar la eficiencia en la labor específica sin recargar a uno o pocos individuos un sin numero de actividades que en el afán de cumplirlas corren el riesgo de perder la calidad del servicio prestado. Es indispensable en este objetivo incentivar la capacitación a estas pequeñas funciones que en una revisión general promoverán ahorro en los costos y permitirá la incidencia de la eficiencia en cada labor desempeñada.
2. **DEPARTAMENTALIZACIÓN:** Ahora bien, si la especialización de trabajo traza la división de las tareas específicas, estas no deben permanecer sueltas del sistema, una estrategia primordial en la finalidad de organizar la estructura organizacional, es agrupar estas pequeñas tareas ya diferenciadas en departamentos generales que se distingan por su función, esto permitirá reconocer en cada entidad los objetivos y actividades específicas por departamento que caracteriza a la organización en general.
3. **CADENA DE MANDO:** Una singularidad que requiere todo manejo de grupos es la cadena de mando, entendida esta como la continua autoridad, especificando para cada departamento quien será el responsable de coordinar y supervisar el actuar del equipo, es indispensable generar una cultura entre los trabajadores de distinguir y respetar aquella autoridad que

tendrá por objetivo la integración humana, la coordinación de actividades, la supervisión y el control de los inconvenientes que se puedan presentar.

4. **ESTRATEGIA:** Todo sistema organizacional al tener como meta final un servicio específico debe contar además con estrategias planteadas y planificadas con el fin de alcanzar los logros trazados, una estrategia finalmente mueve la estructura de la organización, esta debe estar supeditada a dicha estructura pues no sería posible alcanzar los logros utilizando estrategias que desborden los límites organizacionales y se tomen medidas fuera del alcance de la organización, la constante actualización del estado y la permanente influencia de la globalización requiere que este tipo de estrategias sean innovadoras para que guíen adecuadamente la eficacia en los servicios públicos prestados.
5. **TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN:** Es de suponer que entre más empleados tenga una organización, más departamentalización y especialización debe existir, es importante reconocer la necesidad de las subdivisiones dentro de una organización de manera informal o formal, dependiendo obviamente de la centralización o en su defecto la descentralización, sin embargo, es indispensable que entre más grande sea la organización más departamentalización exista y así mismo se diferencie la cadena de mando, que para el caso en específico debe existir un enlace y una interrelación entre supervisores, jefes inmediatos y dirección en general.
6. **AMBIENTE:** Una organización la componen diversas partes que incluyen desde el factor humano hasta los recursos físicos en general, sin embargo, en un sentido amplio es importante tener en cuenta los factores externos que de una u otra manera alimenta como tal la gestión de toda entidad pública, los proveedores, las instituciones aliadas, los usuarios, las dependencias gubernamentales reguladoras y en sí diversos grupos que puedan incidir en el funcionamiento y la misión de cada entidad hacen parte de este gran sistema, al ser multidisciplinaria es importante generar en cada entidad una propuesta dinámica que permita estar en un permanente cambio que no afecte en ningún sentido la eficacia de la organización, la dinamicidad permite implementar nuevas herramientas que mantengan el ambiente libre de incertidumbres y amenazas.
7. **GRUPOS:** El talento humano al estar compuesto por diversidad de individuos que poseen ciertas particularidades y que en su afán personal de agruparse requieren de la socialización constante, promueven dentro de cada organización agrupaciones informales y formales que caracterizan el trabajo y el desempeño de cada empleado, las agrupaciones formales dadas requieren del factor principal encaminado a la similitud de los objetivos y funciones, por su parte los grupos informales son aquellos que en su proceso adaptativo han encontrado semejanzas con compañeros generando lazos que van más allá de la vinculación laboral, es importante en este sentido, reconocer la diversidad de grupos que existan dentro de cada entidad, cada uno de estos grupos tienen una ventaja frente a la

competitividad y la funcionalidad, si el grupo tiene una vinculación que aporte a las funciones de la organización se debe incentivar este tipo de enlace, si por el contrario existen agrupaciones que afecten la eficacia del servicio prestado, se deben promover estrategias innovadoras que intervenga sobre las inconsistencias y atenúe los objetivos trazados.

En la medida en que sea necesario lograr agrupaciones para incentivar la eficacia de los servicios, es indispensable generar estrategias que dentro del proceso de adaptación promuevan la búsqueda de encuentros y enlaces entre individuos, una organización debe promover efectivamente LA ASEGURIDAD, EL ESTATUS, AUTOESTIMA, AFILIACIÓN, PODER Y EL LOGRO DE METAS herramientas indispensables que para cada individuo y según su afinidad serán el factor motivante dentro de la organización.

Con lo anterior, es importante resaltar que dentro de las organizaciones y su constante movilidad existen factores que promueven internamente un sentido de pertenencia entre sus miembros y que además pueden generarse factores conducentes a la productividad que en si estén mediados por la motivación; los seres humanos actuamos diariamente por objetivos que deseamos alcanzar; nuestras necesidades y características personales generan ciertos indicadores que serán significantes para cada persona, estos indicadores que también podríamos llamarlos factores motivantes dependen de singularidades por cada individuo, el ser humano dentro de sus espacios de encuentro y desarrollo también se interrelaciona dentro de su campo laboral, ocupando la mayor parte de su tiempo dentro de este sistema, es la razón por la cual es necesario que dentro de todas las organizaciones existan factores motivantes diversos que generen un fin optimizador de la productividad de cada individuo.

La productividad es un hábito, algo que se adquiere mediante la repetición, cabe citar al autor Peter F. Drucker quien plantea que la productividad ejecutiva es la resultante de un conjunto de buenos hábitos de trabajo<sup>108</sup>, y dentro de estos hábitos podemos resaltar no solo el conocimiento del operante y la experiencia adquirida, sino también la interrelación con su ambiente de trabajo, si dentro de este se evidencian distintos tipos de factores motivantes muy seguramente el impulso del individuo para tratar de alcanzar el objetivo trazado será altamente positivo y en si determinante para la entidad.

Ya hemos oído hablar de las necesidades de Maslow, talvez al referirnos a motivación el autor es reconocido por su teoría que ha impulsado ininidad de veces el trabajo organizacional, ahora bien, si realizamos un acercamiento a estas necesidades podemos resaltar que por lo general los individuos buscamos que los satisfactores suplan las necesidades básicas no solo en nuestros hogares sino también en los demás ambientes incluido el laboral, pero mas allá de las necesidades básicas, es importante que las entidades resalten en su dinámica los

---

<sup>108</sup> MUÑOZ, María Victoria. Gerencia Social, Una Alternativa para el Desarrollo Humano. Pág. 33

satisfactores de necesidades tales como el de reconocimiento, ser valorado por los demás, de conocimiento y autorrealización.

En las entidades públicas, el manejo de la política, las nuevas leyes de contratación y la dinámica general de toda organización del estado, caracterizan a estas como unos sistemas altamente cambiantes, su dinámica esta relacionada en el constante ingreso y egreso de las personas que hacen parte del personal por cada entidad, esta circunstancia implica un reto mas para el sistema organizacional de las entidades públicas, la estructura general al ser modificable bajo estos parámetros, requiere de incrementar los satisfactores desde el momento que en personal nuevo ingresa, se adapta y vuelve a salir, la capacidad de adaptación de los individuos depende del grado de satisfactores que encuentra en su ambiente laboral, un buen inicio significará un desempeño favorable y continuo para el personal, y la estabilidad en la incidencia de factores motivantes permiten finalmente que los grupos establecidos dentro de las dependencias en cada organización mantengan su nivel de eficiencia y eficacia en los servicios prestados.

Existe una amplia relación entre factores motivantes y factores desmotivantes que deben tenerse en cuenta en este tipo de dependencias, los factores motivantes están relacionados directamente con lo que cada individuo realiza dentro del contenido de su trabajo, este contenido debe acoplarse a las generalidades de la persona que lo recibe, las entidades públicas deben considerar ampliamente los nuevos ingresos de personal, teniendo en cuenta que las personas que escogen como apoyo cumplan con las características adecuadas y acordes al puesto de trabajo y las funciones que se cumplirán, para ello existen distintas herramientas básicas dentro del proceso de selección que no se aleja del proceso interno de entidades públicas, si bien, dentro de las organizaciones gubernamentales el proceso de contratación se acoge a los intereses de algunos sectores particulares y en ocasiones salen de contexto los procesos administrativos de reclutamiento y selección de personal, no deben saltar esta herramienta estrategia para el adecuado escogimiento de los miembros de una organización, el mínimo paso a seguir debería en un sentido amplio dentro del proceso administrativo o de talento humano es la entrevista, mediante la cual se reconocerán no solo las habilidades de la persona sino también las particularidades que significarán en ultima instancia la adaptación de la persona en su nuevo sitio de trabajo. Algunos de los factores que hacen que la persona pueda percibir su trabajo en una forma positiva es la aptitud que requiere el trabajo, la creatividad que implique dicha labor, en este sentido, la inclusión de retos, el reconocimiento de los demás y el crecimiento profesional son básicos para generar vocación adecuada para el cargo recibido, de la misma manera no se puede dejar a un lado la oportunidad de aumentar la autoridad y la responsabilidad dentro del mismo cargo.

En cuanto a los factores desmotivantes, se puede decir que estos tienen una amplia relación con el entorno del trabajo, en este sentido, la dirección y

administración general, deberá implementar constantemente estrategias innovadoras que promuevan la inclusión de factores motivantes dentro de este ambiente de trabajo, teniendo en cuenta obviamente la movilidad de los grupos, las dependencias escogidas, los grupos determinados y la estructura en general de la organización.

Para incrementar la motivación del personal que integra la entidad es recomendable tener en cuenta aquellos factores que en este tipo de entidades han afectado el desempeño de los trabajadores en la medida en que los satisfactores se vean minimizados, en este caso, es necesario considerar:

- La baja compensación económica
- Inadecuadas condiciones físicas y ambientales del sitio de trabajo
- Inestabilidad laboral (en este sentido las entidades públicas en su modalidad de contratación cuentan con personal contratista que se ubica escaso tiempo en la entidad, el tiempo debe estar supeditado a la necesidad del cargo y en lo posible a una permanencia en los casos que la labor la requiera, esto con fines de incrementar la eficacia y continuidad de los programas)
- Deficiente administración
- Relaciones interpersonales desagradables, entre otras.

En este sentido, es de igual importancia dedicar un espacio a la comprensión de una condición que se da entre los empleados de una organización, y ningún tipo de entidad esta exenta de experimentar este tipo de fenómeno organizacional y es la tensión, que describe directamente aquella incertidumbre producida por una oportunidad, restricción o exigencias relacionada con lo que desea y esta asociada directamente con restricciones y demandas, para esto debe existir en cada organización, departamentos o en su defecto profesionales que se encaminen a minimizar aquellas circunstancias que susciten una tensión como posible desencadenante de malos desempeños, para esto es indispensable reconocer los tipos de factores que generar dicha particularidad, se debe por lo tanto tener en cuenta tanto factores ambientales, fuentes organizacionales, que se enfatizan en las demandas de las tareas o funciones, la estructura de la organización y el liderazgo que se ejerza en la misma y obviamente los factores individuales que por lo general se sintetizan en problemas familiares, económicos y de personalidad.

Uno de los puntos básicos que se deben tener en cuenta en todo tipo de organización, es la importancia de reconocer que dentro de todo sistema interactúan ante todo seres humanos, no sujetos estratégicos que desempeñan una función como tal; el reconocer que existen individuos con particularidades, semejanzas y características independientes de los demás, conlleva a generar estrategias dirigidas a este factor, lo humano hace parte del control de una organización, mientras los individuos que cumplen sus funciones se encuentran en

un equilibrio integral, tanto en lo laboral como en lo personal, en definitiva promoverán acciones asertivas y en si positivas para el crecimiento y desarrollo organizacional. En este sentido, toda entidad pública, principalmente aquellas que cumplen funciones al servicio social, requieren de personas altamente equilibradas y por tanto es necesario incrementar estrategias organizacionales que conlleven al mejoramiento y la búsqueda del bienestar de la persona, entre los aportes que la organización puede brindar ante este tipo de situación existe inicialmente la adecuada **SELECCIÓN Y UBICACIÓN**, como se menciono anteriormente, un adecuado reconocimiento de las particularidades de la persona y la ubicación de la misma en un cargo que coincida con sus características individuales promoverá mayor “comodidad” en el desempeño de sus funciones, así mismo el **ESTABLECIMIENTO DE METAS**, supone una oportunidad de encaminar al individuo hacia una meta que a la vez se sintetiza en un reto, esto se asemeja al sentido de autorrealización, el logro de estos propios objetivos promoverá en el sujeto lo motivantes necesarios en el proceso de alcanzar las metas propuestas. Si bien estas circunstancias no son suficientes y sin embargo se podrían presentar tensiones entre los empleados, es necesario el **REDISEÑO DE LOS PUESTOS**, como una estrategia que moverá circunstancias aversivas dentro de las organización, además, de inducir permanentemente a la **COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**, herramienta básica que permite la interacción saludable entre los miembros, el mayor involucramiento del empleado con sus superiores y además con el proceso organizacional y que en ciertas circunstancias permitirá reconocer de manera formal e informal las posibles dificultades e inconvenientes internas en la estructura y el clima organizacional. Finalmente un proceso clave en la búsqueda de lograr el bienestar general de los empleados es la construcción dentro de la organización de **PROGRAMAS DE BIENESTAR**, que involucren al empleado y en lo posible a su núcleo familiar, con el fin de lograr una articulación entre la persona, su actitud y el servicio que presta en la organización.

En la búsqueda generalizada de un crecimiento organizacional, es en ocasiones indispensable generar un cambio interno de la entidad, existen diversas herramientas que permiten incitar al sistema a modificar su estructura rutinaria, pero en este sentido, lo mas importante es inducir un cambio que sea asimilado asertivamente entre el personal. Una vez reconocidos los factores que afectan a la organización y que en este caso es necesario modificar, debe promoverse un proceso paulatino, consecutivo y organizado que supere la resistencia de los individuos y permita la adopción de las nuevas medidas.

Inicialmente es importante la **PREPARACIÓN DE LOS SUJETOS** que se verán sometidos al cambio y que hacen parte de la organización, teniendo en cuenta que la organización no solo la conforma el personal interno, sino también los usuarios o clientes que finalmente son quienes evaluarán los resultados de lo planificado, el recurso principal es la retroalimentación constante, los miembros del sistema deben comprender la situación actual de la organización y las metas propuestas que definen las modificaciones que se desea articular, una vez lograda la

sensibilización que debe ser constante y durante todo el proceso de cambio, se realiza el *DIAGNOSTICO* como tal de la situación, que debe contener un componente indispensable y es la "PARTICIPACIÓN", esto en el sentido de coadyuvar a las decisiones que se tomen, con el fin de lograr un consenso mas inmediato de las posibles determinaciones, además que genera una postura de compromiso y sentido de pertenencia entre todos los participantes, ya determinado el diagnostico se procede a *LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS*, que nuevamente involucra a todos los participantes para así lograr un análisis en consenso sobre las posibles causas, soluciones y consecuencias adversas que se pueda enfrentar. Ahora si, para este punto y en pro de continuar con el proceso de cambio es necesario realizar un *PLAN DE ACCIÓN*, que incluya el qué, el porqué y el como se va a hacer, sin dejar a un lado la definición de lugares, estrategias y responsables que harán posible la *EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAMBIO*, toda intervención requiere obviamente de una *EVALUACIÓN Y COORECCION DEL PROGRAMA* como una herramienta controladora de los factores que intervengan durante el proceso.

El fin ultimo de todo este proceso de cambio es lograr la máxima productividad, en el caso de las entidades públicas en donde se caracteriza su misión por el servicio ofrecido a la comunidad, se deberá lograr la calidad en el servicio prestado y el intento de cumplir y suplir las necesidades de la comunidad demandante, esta finalidad solo es consecuente si durante el proceso se retoman las estrategias administrativas y organizacionales que no deberán desconocerse en ningún tipo de organización y en un sentido general vale determinar que finalmente dentro de estas estrategias, no se deben desconocer procesos como el de la *CAPACITACIÓN Y DESARROLLO* de los empleados, que promueva la mayor competencia, la actualización y el incremento de habilidades técnicas, interpersonales y habilidades integrales para la solución de problemas. Otro proceso que vale la pena resaltar es la *EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO*, una herramienta que en la actualidad ha tomado auge en las entidades públicas y que promueven las decisiones de los recursos humanos, identificando necesidades del personal, habilidades y competencias de los empleados, además de significar un aporte indispensable en el reconocimiento de la eficacia de los programas diseñados en la organización. La evaluación del Desempeño permite evaluar en si *RESULTADOS DE TAREAS INDIVIDUALES, COMPORTAMIENTOS Y RASGOS*, que en definitiva, los resultados que arroje dicha evaluación, permitirán distinguir las modificaciones a realizar, los programas a implementar y procesos de capacitación y seguimiento que surjan como necesarios, esto definirá la calidad de los servicios prestados por la entidad.

Así, se puede reconocer que en definitiva el funcionamiento de toda entidad pública no está exenta de la implementación de procesos organizacionales y administrativos, y las herramientas que una vez fueron de uso de entidades privadas, pueden brindar aportes valiosos para el logro de programas y/o servicios

eficaces encaminados a la satisfacción de las necesidades de la sociedad en general.

## CONCLUSIONES

- La constante modernización del Entorno y el Estado obliga a la constante actualización de las estrategias administrativas de las entidades Públicas.
- La gestión de los Gerentes Sociales se debe fundamentar desde la Gerencia Social, enfatizando entre otras la dirección y administración de Instituciones Sociales y de carácter público para orientar de manera integral la consecución de objetivos acordes a las necesidades y exigencias del medio.
- Los servicios prestados por las instituciones sociales y/o entidades públicas son caracterizadas por el interés colectivo para el medio, por tanto su gestión requiere del mejoramiento continuo a la constante actualización y calidad del servicio prestado.
- Debe promoverse la sostenibilidad de programas, proyectos, planes y/o políticas públicas, que acojan satisfactoriamente las necesidades de la sociedad demandante y para este propósito es indispensable promover la participación de los actores involucrados, principalmente la sociedad.
- La integralidad de elementos tradicionales administrativos como la planeación, organización, liderazgo y control integrados con elementos de la actualidad como la gestión de calidad, evaluación por competencias entre otros, permiten la óptima gestión pública, encaminada a la comunicación de objetivos acogidos por la sociedad.
- Es necesario que en las organizaciones internamente existan factores motivantes diversos que generen un fin optimizador de la productividad de cada individuo.
- Las organizaciones públicas se caracterizan por el constante ingreso y egreso de las personas que hacen parte del personal de cada entidad, esta circunstancia requiere que el sistema organizacional incremente los satisfactores desde el ingreso, adaptación y salida de cada miembro de la organización.
- Entre las herramientas novedosas que se pueden aplicar a la gestión pública están la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño y los resultados de tareas individuales, comportamentales y rasgos que esta

evaluación arroja y que permitirá distinguir las modificaciones a realizar, los programas a implementar y las actualizaciones necesarias.

## **BIBLIOGRAFIA**

MUÑOZ, María Victoria, Gerencia Social: Una alternativa para el desarrollo humano. Volumen 1 – Editorial Conets, 1996

MORERA GUILLEN, Nidia E., La Gerencia de organizaciones productoras de servicios sociales.

ROSALES NUÑEZ JUAN, Gerencia Pública: Administración Pública Contemporanea. Volumen 51 – Ediciones Gernika, 2004.

CAREDENAS SANTA MARIA JORGE HERNAN – ZAMBRANO CETINA WILLIAM. Gerencia Pública en Colombia. 1994.

ROBBINS, STEPHEN P., Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica. Edición 10. Pearson Educación. México 2004.

DUBRIN, ANDREW J., Fundamentos de Administración. Edición 5. 2000.