

11º

CONGRESO NACIONAL DE CONTADURIAS GENERALES

San Miguel de Tucumán

*"Los recursos humanos en el
marco de la reforma de la
administración financiera
gubernamental"*

AUTOR: Licenciada Graciela R. Gelaf

CONTADURIA GENERAL DE LA NACION

11- 12- 13 y 14 de octubre 1994



LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN EL **MARCO DE LA REFORMA**

I.- INTRODUCCION.	4
II.- ALGUNOS ASPECTOS A CONSIDERAR - CAMPOS DE INTERES.	7 - 9
III.- PUNTOS BASICOS PARA UN PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.	11
IV - FACTORES CLAVES DENTRO DE UNA ORGANIZACION EFECTIVA.	12
V - LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION.	15
VI - LA COMUNICACION EN EL PROCESO DE LA REFORMA.	18
VII - ACCIONES A SEGUIR - ACCION POR PARTICIPACION.	22
VIII - BIBLIOGRAFIA.	28

La Contaduría General de la Nación cuenta con un área de Recursos Humanos el cual se encarga de elaborar, proponer, desarrollar y administrar el programa en materia de política de Relaciones Humanas y capacitación cumpliendo funciones de enlace con la Secretaría de Hacienda.

Para poder cumplir con dicha misión y con los distintos objetivos de la institución, se realizan las siguientes funciones:

** Asesoramiento en materia de procesos y/o políticas de cambio, estableciendo las estrategias de inmediato, corto y largo plazo a seguir.*

** Asesorar y coordinar sobre las tareas de capacitación a efectuarse en el ámbito de la Contaduría General de la Nación y el Centro de Capacitación y Estudios de la Secretaría de Hacienda tanto a nivel interno como al inherente a los restantes organismos de la Administración Central y Descentralizados.*

** Entender en el análisis de aspectos que hacen a la cultura organizacional, crisis y proceso de cambio.*

** Obrar como agente motivador y transmisor de cambios, siendo al mismo tiempo agente de contención e interventor en la resolución de conflictos.*

** Diseñar pautas y criterios para la evaluación del personal desarrollando el seguimiento y promoción del mismo.*

** Promover medidas para la detección de necesidades organizacionales generales o sectoriales, previendo pautas para la detección de oportunidades.*

** Promover políticas de prevención primaria y de integración grupal.*

** Contemplar las necesidades de comunicación internas y su motivación.*

** Coordinar la formación y el seguimiento de los grupos de trabajo en las direcciones de la Contaduría General de la Nación y la interacción entre las mismas*

** Supervisar el desarrollo a nivel de equipos interdisciplinarios de los recursos humanos detectando potenciales liderazgos en el marco del programa de la Reforma del Estado.*

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

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

INTRODUCCION

Este proceso de reforma del sistema de administración financiera necesita contar con "personal calificado y suficiente para desempeñar con eficiencia las tareas que se le asignen en el marco de esta Ley"(TITULO I- Disposiciones generales-art.4-Ley 24.156) En todo proceso de Reforma una organización que no toma en cuenta los aspectos inherentes a la política de Recursos Humanos alcanzará únicamente una visión parcial y limitada de su accionar".

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

Qué es una organización? Cómo se inserta un individuo dentro de ella? Qué hacemos con las restricciones concretas de recursos humanos (a veces restricciones propias del individuo, otras de la institución) y la relevancia creciente de nuevas tecnologías de información con sus aspectos múltiples? Qué administración se requiere? Cómo lograr que sea eficiente? Cuáles serán los rasgos de un perfil del funcionario del futuro?

Pasamos de un sistema estacionario (ausencia de auténtica cultura gerencial) a un sistema abierto y dinámico -hasta podría decirse de incertidumbre? Qué medios posee la organización para asegurar a los clientes o usuarios , una efectiva y rápida respuesta a sus requerimientos? Refleja el ambiente de trabajo y las acciones individuales y grupales de sus miembros, una actitud de adelanto como valor básico de la calidad? Ha flexibilizado la organización sus sistemas para un proceso de mejora continua de una manera inteligente, informada y eficaz? Cómo se utiliza la información disponible, tanto interna como externa para mejorar los métodos, procesos y a la organización toda? Cómo funciona la planificación estratégica y operativa ? Existe un sistema de evaluación que permita realizar un seguimiento del sistema de calidad ? En qué se han mejorado los productos y servicios?etc.

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

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

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

Marchamos hacia una organización como un todo integrado...Y el hombre es el factor "esencial". Por eso en su carácter de disciplina aplicada, las relaciones humanas persiguen el logro de la armonización de los individuos dentro de su grupo

(organización), concibiéndose éste como unidad, que tiene fines propios , específicos y que permite además la "realización del hombre". Los "medios" que la dirección emplea para reclutar y ubicar el personal determinan la supervivencia y el alcance de los objetivos de la institución.

ALGUNOS ASPECTOS A CONSIDERAR

Considerar las Relaciones Humanas es un alcance profundo y catalizador en todos los aspectos de Administración de Personal, especialmente la motivación y moral de los empleados. Por eso afecta directamente la productividad y eficiencia. Revela las relaciones causa-efecto Comprende aspectos tales como:

** Motivación: es la fuerza interior que controla la intensidad y calidad del esfuerzo que desarrolla una persona (empleado) en la ejecución de su trabajo. Puede ser positiva o negativa. La positiva impulsa a la persona a su automejoramiento.*

** Incentivo: es todo aquello que estimula a una persona a iniciar una acción o adoptar una decisión por propia voluntad o bajo su propia responsabilidad, o a incrementar la intensidad y calidad de sus esfuerzos productivos.*

** Autorrealización: es el proceso de perfeccionamiento en el cual el individuo alcanza el pleno desarrollo de su potencialidad, talentos, aptitudes e intereses.*

** Moral: es la actitud mental y emocional de una persona hacia su trabajo, hacia su cargo, colegas, supervisores, etc. La moral elevada produce un estado de bienestar, de actitudes favorables a la mayoría de estos elementos, lo cual se traduce en una optimización del proceso laboral.*

Podemos preguntarnos "qué significan las buenas relaciones humanas?", y contestarnos con definiciones largas, adornadas, científicas, pero el verdadero sentido es sencillo: "personas que se llevan bien unas con otras en pos de un objetivo laboral común". Las buenas relaciones humanas tienen una finalidad especial, porque un grupo de personas "se encuentran reunidas con un propósito definido".

Significan el saber trabajar con grupos de gente y con individuos

Los individuos improductivos están motivados negativamente.

Los motivadores positivos generan cooperación voluntaria y entusiasta en los individuos.

La ausencia de ellos se demuestra a través de altos índices de ausentismo, atrasos y carencia de interés por los objetivos de la institución.

El enfoque se dirige a aspectos:

- * Necesidades humanas: el por qué del comportamiento.*
- * Satisfacción de las necesidades humanas.*
- * El clima de la organización y su motivación.*

Si se desea de los integrantes de la organización un compromiso elevado y un aporte satisfactorio debe considerarse que tipo de necesidades el sujeto espera y desea satisfacer en el ámbito laboral y en qué medida éste se lo posibilita.

La interacción entre un individuo y la organización debe entenderse como un "proceso de intercambio". Si el beneficio de ese intercambio es recíproco, el vínculo será fuerte y satisfactorio. La organización espera que el sujeto trabaje eficientemente y que acepte la autoridad de tal forma de posibilitar el logro de sus objetivos; el individuo, a su vez, espera que se le otorguen ciertos elementos y condiciones que satisfagan necesidades que motivan su conducta laboral (remuneración, estabilidad, prestigio, integración grupal, autorrealización, etc).

CAMPOS DE INTERES

Los campos de interés que abarca el ámbito de las relaciones humanas incluyen temas como los siguientes:

* **Análisis ocupacional**: podríamos sintetizarlo como el estudio y el análisis de los puestos dentro de la organización, en función de diversas tareas y obligaciones que le son inherentes, así como de las características personales necesarias para un rendimiento eficiente.

* **Estimación y evaluación** Establecida la naturaleza del trabajo y elaborada alguna definición de lo que se espera de quien ha de realizarlo, será posible evaluar el rendimiento de un agente.

* **Selección de Personal**: este aspecto es uno de los más importantes- "un buen programa de relaciones humanas, empieza cuando se decide nombrar nuevos agentes"- No basta sólo con saber si una persona es idónea para realizar el trabajo de manera eficiente; también es necesario conocer si se hallará satisfecha en su puesto , si sus relaciones con los demás serán positivas

* **Entrenamiento y desarrollo**: el entrenamiento es parte integrante de un programa de inducción de personal. Debe ser algo más que ejecutar su trabajo; es la "oportunidad continua" de adiestrarlo para ejecutar mejor su trabajo.

Las características propias de un programa de capacitación tendrán en cuenta los objetivos de la organización y sus necesidades

* **Psicología clínica institucional**: cuando un empleado no se desempeña satisfactoriamente en su puesto, corresponde intervenir de alguna manera para cambiar la situación. Se puede recurrir a algún tipo de asesoramiento personal, en la esperanza de hacerle comprender el origen de sus dificultades para que se proponga eliminarlas; o bien puede rotárselo de área según sus aptitudes. El propósito es conciliar entre la "tarea que realiza" y "sus necesidades personales a desarrollar"

*** Comunicaciones: Este es el aspecto " imprescindible para las BUENAS relaciones humanas. La "comunicación " debe ser VISTA y VIVIDA como el aspecto "VITAL" en toda organización. Debe ser entendida como "participación activa" o sea, intercambio de pensamientos, ideas, informaciones, opiniones. Lo importante es profundizar para disminuir o evitar las "barreras" en la comunicación (ruidos, rumores que tergiversan los hechos, malentendidos, prejuicios, condicionamientos, rigidez, exceso de formalidad)**

PUNTOS BASICOS PARA UN PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

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

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

*** Un sistema de capacitación permanente.**

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

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

FACTORES CLAVES DENTRO DE UNA ORGANIZACION EFECTIVA

***Buena comunicación**

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

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

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

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

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

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

**Mediante la comunicación misma, los miembros de un grupo comparten sus informaciones, se dan instrucciones , se charla sobre los adelantos y se resuelven los problemas. La forma de comunicación determina el ritmo de la marcha de una organización*

**El verdadero problema de muchas organizaciones es mantener el equilibrio entre la cantidad de información que puede "digerir" la dirección y las decisiones que se tomen. A veces los problemas de comunicación requieren la coordinación de mucha gente a la vez. Resulta recomendable solucionar dichos problemas mediante sistemas de comunicación cuidadosamente planeados. Se escriben los métodos exactos y los procedimientos concretos que cada uno debe seguir y se informa a todos qué información deben dar, a quién, cuándo y cómo deben darla.*

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

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

3) La importancia del "Por qué": Los supervisores explican al empleado la causa , en vez de sólo darle órdenes.

**Suele decirse a los empleados lo que tienen que hacer pero no se les dice el por qué*

El decir al empleado el por qué, dándole la información necesaria para que efectúe su trabajo, lleva en sí varios objetivos a la vez. El primero, por supuesto, capacita al empleado para hacer su trabajo satisfactoriamente, cosa que le sería imposible de otra

manera. Pero también se le da al empleado una mayor comprensión de su trabajo. Y lo capacita para pensar acerca de su trabajo en términos constructivos. Además reduce al mínimo la necesidad de dar órdenes directamente.

** Puede haber muchas razones para que un empleado no pueda hacer bien su trabajo una de ellas, seguramente, es la falta de habilidad del supervisor cuando adiestra su gente. El adiestramiento es de suma importancia. No sólo en las primeras semanas que el empleado pasa en su trabajo. Debe ser considerado como algo más. Es la oportunidad continua de adiestrar a los hombres para ejecutar MEJOR su trabajo. Por supuesto, para que ésto sea efectivo, el mismo supervisor debe adiestrarse en lo que a adiestramientos y métodos se refiere.*

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

LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

La capacitación es uno de los pilares esenciales en el proceso de reforma de los sistemas de administración financiera, pues implica la participación de gran cantidad de funcionarios de la administración pública.

- * Permite mejorar la eficiencia del trabajo de la organización. Convierte el esfuerzo humano en tareas de alta calidad y trascendencia.**
- * Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir actitudes, conocimientos y habilidades que aumentan su competencia y comprensión de los cambios a implementarse.**
- * Protege la vitalidad del sistema.**
- * Su intención es afrontar nuevas necesidades y su actitud la promoción de toda renovación positiva.**
- * Permite transmitir no sólo conocimientos sino crear la inquietud en cada persona respecto a que siempre existe una manera de hacer las cosas, o sea, promover al cambio la actitud mental que, esquematizada por el tiempo, resiste toda posibilidad de innovación en la actitud diaria.**
- * Permite "estabilizar" cambios del personal, de manera que la organización recibe beneficios mayores de sus inversiones en recursos humanos**
- * Promover al empleado en su carrera dentro de la institución**
- * Proporcionar una dotación flexible de personal que pueda ocuparse en una variedad de tareas según las fluctuaciones de la carga de trabajo en las distintas direcciones de la organización**
- * Suministrar información a los fines de una mejor ubicación en el medio y una mejor toma de acción**
- * Dar técnicas, herramientas que permitan detectar hechos, analizar situaciones, controlar lo sucedido, planificar, decidir, desarrollar habilidades mediante el entrenamiento, etc.**

La capacitación tiene características diferentes teniendo en cuenta los roles que el personal deberá cumplir en sus tareas.

*** COMO CAPACITAR:**

-Métodos a usar:

- 1) Charlas: se busca el intercambio de ideas y se estimula la participación.*
- 2) Conferencias, cursos, audiovisuales, gráficos, manuales, debates libres, estudio de casos, etc.*
- 3) Role-playing: técnica que sirve para presentar un hecho en el cual se determina un problema al que se le debe encontrar una solución (educación de la sensibilidad).*
- 4) Sustitutos: cada supervisor debe capacitar al "sustituto" que aprende por experiencia o imitación del supervisor. Este sistema, a veces, tiende a perpetuar los errores, deficiencias, etc.*
- 5) Rotación de cargos: capacitar en distintas tareas por medio experimental, o sea, recorrer e interiorizarse de los distintos sectores de la dirección (visitas a distintos sectores de la organización).*
- 6) Conferencias dadas por la superioridad para ampliar la perspectiva de los objetivos y problemas de la institución.*
- 7) Reuniones ordinarias entre empleados y supervisores.*
- 8) Entrevistas individuales para evaluar el rendimiento en el trabajo y discutir los problemas y las inquietudes del empleado.*
- 9) Comunicación eficaz, fluida, sobre todo al dar instrucciones, información, transmitir "cambios".*

-Según la forma:

- 1) Individual: (capacitación lineal) el supervisor debe responsabilizarse por la capacitación de la gente bajo su control.*

2) Grupal: se seleccionan grupos y se imparte el conocimiento programado.

3) General o masiva: se utiliza preferentemente para elevar niveles intelectuales de símil capacidad, ya sea ésta baja o media, con temas de orden general dictados en forma simple y como introducción de estudios intensivos o especializados.

-Según el objetivo:

1) Directiva: centraliza el conocimiento en el desarrollo de aptitudes de dirección (planificación, coordinación, dirección, control, etc.)

2) Para supervisores: dirigida a aquellos agentes cuyas tareas están relacionadas con el control de la supervisión.

3) Operacional: para los ejecutores de las tareas, desarrolla conocimientos y métodos para realizar el trabajo de la mejor forma posible.

-Es de importancia considerar la "continuidad" de la capacitación, o sea, desarrollar la capacitación del empleado desde que ingresa hasta que culmina su carrera administrativa (en sus distintos niveles).

*** CAPACITACION DE SUPERVISORES.**

**Así como los supervisores tienen la misión de capacitar a sus empleados, la organización tiene la responsabilidad de dar capacitación ininterrumpida a los supervisores de todos los niveles.*

1) La capacitación de los supervisores debe cubrir todos los aspectos de sus obligaciones, especialmente el de mantener buenas relaciones humanas.

2) Los supervisores no suficientemente capacitados pueden entorpecer el trabajo de un sector o área. La capacitación formal otorga el conocimiento de la supervisión, pero la habilidad de supervisar eficientemente se adquiere mediante la experiencia, el "asesoramiento" -proporcionado por expertos- acerca de los obstáculos o frustraciones que surjan al aplicar el conocimiento adquirido a

situaciones particulares. Algunas personas tienen más aptitudes innatas e interés que otras y, por lo tanto, responden muy bien a la capacitación en los niveles de supervisión.

3) Como la supervisión pertenece al campo de las ciencias sociales, cabe esperar que funcione dentro de las teorías de administración democrática, promoviendo la más amplia participación.

4) El contenido de la capacitación debe variar según las necesidades definidas. Los programas deben diseñarse específicamente.

Existe a veces, el peligro que algunos supervisores dependan exclusivamente del contenido intelectual de la capacitación formal, pasando por alto el adiestramiento de la sensibilidad que debe aumentar la percepción de los elementos psicológicos y sociales en los problemas de supervisión. Estos supervisores suelen aumentar su confianza en sí mismos, sobre una base de apreciación demasiado estrecha.

5) La institución debe entonces diagnosticar (identificar) las necesidades de capacitación; formular programas internos o integrarse dentro de los ya programados oficialmente fuera de ella; diseñar proyectos de capacitación y asumir por parte de los supervisores principales la fundamental tarea de intervenir activamente en materia de capacitación.

LA COMUNICACION EN EL PROCESO DE LA REFORMA.

La comunicación es aquello que une a los miembros de una organización. Sin comunicación adecuada, las personas no pueden desarrollar una identificación suficiente con el grupo para cooperar en el éxito y progreso de la organización. Además, constituye un factor esencial en la motivación. Los empleados necesitan que las comunicaciones:

- *Les den instrucciones claras acerca de lo que deben hacer.*
- *Les ofrezcan explicaciones que relacionen dichas tareas con la misión y la experiencia de la organización.*
- *Les ayuden en sus esfuerzos para asegurar la atención y el interés de los niveles más altos, por el tiempo suficiente y tan a menudo como sea necesario, para que los empleados puedan sentir que participan como miembros del conjunto.*

Tanto la transmisión como la recepción en el proceso de comunicación suponen una participación activa.

La comunicación significa intercambios de pensamientos, ideas, información y opiniones.

Para ser efectiva, requiere una recepción y respuesta adecuada.

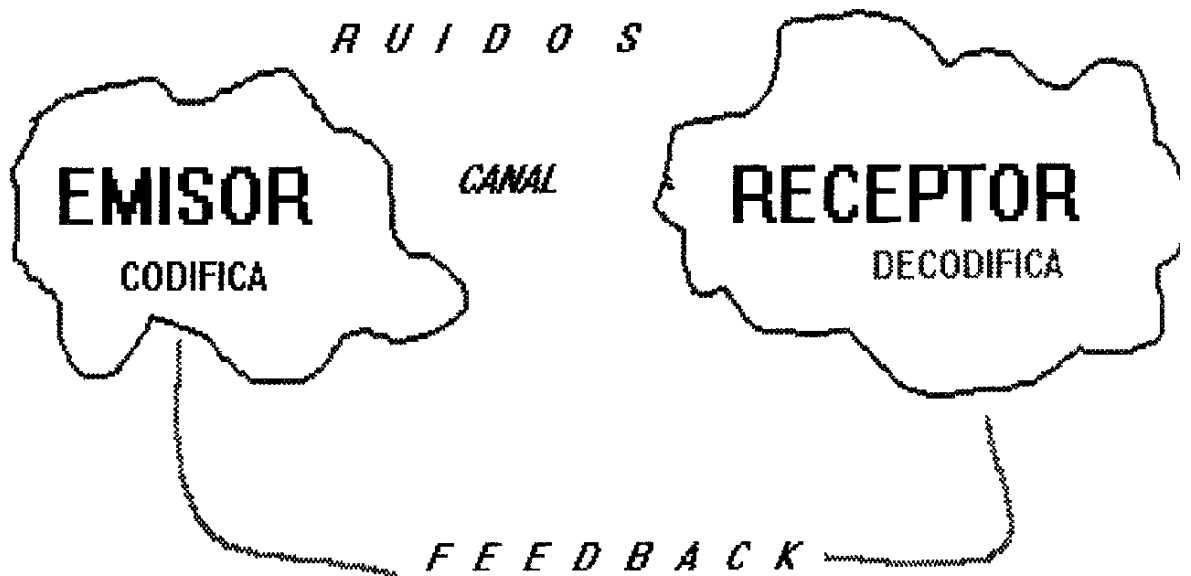
Los transmisores pueden tratar de informar, enseñar, persuadir, alentar o felicitar y recompensar.

Los receptores deben tratar de oír, comprender, entender y responder a los mensajes dirigidos a ellos.

La comunicación de dos vías facilita la claridad y la comprensión. Una orden, una instrucción, adquiere más significado si el que recibe el mensaje tiene oportunidad de responder. La actitud del receptor tiende así a ser más favorable.

COMUNICACION

CONTEXTO



* INFORMAR

* ENSEÑAR

* PERSUADIR

* ALENTAR

* FELICITAR

* RECOMPENSAR

* OIR

* COMPRENDER

* ENTENDER

* RESPONDER

DIFICULTADES EN LAS COMUNICACIONES

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

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

- "Se oye lo que se quiere oír"
- "Se tiene percepciones diferentes"

Las personas interpretan un mismo estímulo en forma distinta, según cuales fueron sus experiencias anteriores. "La percepción es selectiva"

- "Se hace caso omiso de la información que contradice otra anterior". Las comunicaciones fallan, a veces, en lograr los efectos deseados debido a que van en contra de otra información que está ya en poder del receptor.
- "Las palabras y los gestos significan cosas diferentes para personas distintas".
- "El estado emocional condiciona lo que se oye". Cuando se produce un cambio de cualquier orden sin dar una explicación adecuada brotan toda clase de temores y rumores (aunque se trate sólo de variar los escritorios de la oficina).
- "Cuando se oculta la información o cuando es deficiente se da pie a los rumores". Los rumores contribuyen tanto para subvertir los objetivos de una organización como para propiciarlos, con frecuencia tergiversan los hechos. Si se da acceso al personal al máximo de información válida sobre aquellos aspectos que más le interesan el rumor tendrá escasa posibilidad de prosperar.
- Desconocer que los individuos son diferentes.
- Ocasiones en que el clima psicológico tiende a impedir la comunicación.
- Falta de planes definidos
- Falta de claridad

DIFICULTADES EN LAS COMUNICACIONES

"SE OYE LO QUE SE ESPERA OIR"

"SE TIENEN PERCEPCIONES DIFERENTES"

"EL RECEPTOR HACE CASO OMISO DE LA INFORMACION CONTRARIA"

"LAS PALABRAS Y LOS GESTOS SIGNIFICAN COSAS DISTINTAS"

"EL ESTADO EMOCIONAL CONDICIONA LO QUE SE OYE"

DEFORMACION

ESFUERZOS POR COMUNICAR:

RETROACCION

CONDUCTOS MULTIPLES

ESCUCHAR CON UN TERCER OIDO

ELECCION CUIDADOSA DEL MOMENTO

RESPALDAR LAS PALABRAS CON ACTOS

LENGUAJE SENCILLO

MENSAJE CLARO

SELECCION DE LOS MEDIOS DE COMUNICACION

Todo medio de comunicación debe satisfacer ciertos requisitos para que sea eficaz.

- *Debe llegar a todos aquellos a quienes va dirigido.*
- *Siempre que resulte factible, debe ser bidireccional.*
- *Combinar medios orales o escritos para hacer llegar un mensaje con máxima eficacia contribuirá al logro de objetivos sólo si la información crea actitudes favorables.*
- *Revistas, periódicos internos,*
- *Encuestas informales o formales.*
- *Reuniones formales.*
- *Sistema de sugerencias: su finalidad no es expresar quejas, sino permitir al personal comunicarse con la alta superioridad de manera positiva y constructiva.*

ACCIONES A SEGUIR

Estamos en una situación de CAMBIO como la planteada por la ley 24.156. El nuevo sistema integrado combinado con un nuevo desarrollo informático necesita de una asistencia especializada en la FORMACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Para ello, también es esencial definir con claridad las políticas, los métodos, los procedimientos y los circuitos administrativos; sin olvidarse tener en cuenta que los niveles operativos, medios y superiores están en una actitud de cambio diario, con pujas entre lo viejo (que ya no existe) y lo nuevo (a lo que siempre se le teme).

Un cambio de tamaña envergadura necesita contemplar :

-una planificación en etapas que contemple CONOCIMIENTO GENERAL DEL SISTEMA (macro)

-capacitación especializada para cada área

-procedimientos a aplicar y resultados a obtener

-informar periódicamente sobre los adelantos del plan

-capacitar constantemente a los niveles directivos a fin de re-estructurar -si fuese necesario- sus cuadros de mando llegando hasta el mínimo detalle de la tarea a nivel operativo

-involucrar activamente a todo el personal

La meta principal es lograr concretar los objetivos de la institución pero armonizando las técnicas y/o acciones que se pueden emplear con los propósitos de una mayor dignificación del empleado. Ello puede lograrse por medio de:

Capacitación general programada y capacitación específica.

Asignación de tareas acorde con sus aptitudes. Reubicación, en casos necesarios.

Promover Salud: mejorar al máximo los medios de comunicación.

Planear tareas aplicables a todos los empleados de modo que ninguno se vea favorecido con más beneficios que otros.

Estimular los trabajos grupales. *Todo individuo se beneficia y enriquece con las normas y actitudes de su grupo, lo cual ayuda a tener conciencia de nuevas posibilidades y a compartir metas y valores.*

El grado de receptividad a las necesidades humanas se demuestra por medio de las siguientes prácticas:

Democrática: *los empleados dirigidos con métodos democráticos adquieren mayor sentido de lealtad y se desempeñan en un esfuerzo cooperador.*

de participación: *si se les consulta a los empleados respecto a procedimientos de trabajo u otras cuestiones, adquieren interés por los objetivos de la institución y se identifican con ellos.*

de delegación: *la concentración excesiva de facultades en los niveles más altos inhibe el esfuerzo creador en las categorías inferiores. Si a éstas se les confiere una responsabilidad basada en la confianza, se da origen a una adecuada conducta de relaciones humanas por parte de los superiores y empleados.*

de compromiso: *los empleados se comprometerán a respaldar las políticas y/o programas que ayudaron a crear con su "participación".*

de recompensa y castigo: *las recompensas o las medidas disciplinarias tienen por sí mismas sólo eficacia limitada, a menos que se motive al individuo para que desee una relación más satisfactoria con sus condiciones ambientales. Las medidas disciplinarias, cuando no van acompañadas de una adecuada política de relaciones humanas producen hostilidad y resistencia. El desempeño en el trabajo que justifique una medida disciplinaria merece el correspondiente análisis y tratamiento integral, conforme a las pautas propias de la conducta de cada empleado.*

LA ACCION POR PARTICIPACION

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ACCIONES A SEGUIR

- CAPACITACION ESPECIALIZADA PARA CADA AREA
- PROCEDIMIENTOS A EXPLICAR Y RESULTADOS A OBTENER
- INFORMAR PERIODICAMENTE SOBRE LOS ADELANTOS DEL PLAN
- CAPACITAR CONSTANTEMENTE A LOS NIVELES DIRECTIVOS
- INVOLUCRAR ACTIVAMENTE A TODO EL PERSONAL
- ASIGNACION DE TAREAS ACORDE CON APTITUDES
- PROMOVER SALUD: MEJORAR AL MAXIMO LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN
- ESTIMULAR LOS TRABAJOS GRUPALES

LA ACCION POR PARTICIPACION

*****Respeto por la persona****

*****Concepto de igualdad****

****El individuo inserto en un grupo como ámbito e instrumento de aprendizaje****

*** "Comunidad laboral democrática"**

VIII) Bibliografía

1. Programa de Reforma de la Administración Financiera Gubernamental. Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos. Secretaría de Hacienda. (1992).
2. Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional. Ley 24.156
3. Premio Nacional a la Calidad. Presidencia de la Nación. Secretaría de la función pública (Cuadernillo Guía).
4. Blacke Oscar, "La Capacitación". EPSO
5. Gelaf Graciela , "Manual de Relaciones Humanas" (CGN), disposición 158/81 CGN
6. Filippi, Graciela; "El aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional". Serie Materiales Cátedra UBA. Facultad de Psicología.
7. Enrique Pichón Riviere, "El proceso grupal. Del Psicoanálisis a la Psicología social". Editorial N. Visión. 1983.
8. David K., "Management Communication and the Grapesvine". Review Harvard Business (vol. 31).
9. Board, Robert; "El Psicoanálisis en las organizaciones". Editorial Paidós. Cap. 8 - La conducta humana y la teoría general de los sistemas.
10. Schein, E.; "Psicología de la organización". Editorial Prentice Hall.
11. Katz, "Psicología Social de Organización". Cap. 2 - Las Organizaciones y el concepto de sistema. Editorial Trillas
12. Kreps, Gary L.; "La comunicación en las organizaciones". Editorial Addison Wesley Iberoamericana.
13. Revista Management N° 6. "El cambio cultural y el factor humano como los motores del cambio". (Ag. 1995).
14. Drucker, Peter; "Las nuevas realidades". Editorial Sudamericana 1991.
15. Schein, E.; "La cultura empresarial y el liderazgo". Editorial Plaza y Janes. 1988.