



1234  
1

## **XII**

# **CONGRESO NACIONAL DE CONTADURÍAS GENERALES**

## **PROVINCIA DEL CHACO**

### **-RESISTENCIA-**

*“La cultura organizacional en el marco de la  
Reforma de la Administración Financiera”*

**AUTOR:** Licenciada Graciela R. Gelaf

**CONTADURÍA GENERAL DE LA NACIÓN**

**17, 18 y 19 de junio de 1997**

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

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



### FUNCIONES

- \*Asesorar en materia de procesos y/o políticas de cambio, estableciendo las estrategias de inmediato, corto y largo plazo a seguir.
- \*Entender en el análisis de aspectos que hacen a la cultura organizacional, crisis y proceso de cambio.
- \*Obrar como agente motivador y transmisor de cambios, siendo al mismo tiempo agente de contención e interventor en la resolución de conflictos.
- \*Diseñar pautas y criterios para la evaluación del personal desarrollando el seguimiento y promoción del mismo.
- \*Promover medidas para la detección de necesidades organizacionales generales o sectoriales.
- \*Promover políticas de prevención primaria y de integración grupal.
- \*Coordinar y promover la capacitación según necesidades detectadas.
- \*Contemplar las necesidades de comunicación internas y externas y su motivación.
- \*Promover el desarrollo de equipos interdisciplinarios detectando potenciales liderazgos en el marco del programa de la Reforma del Estado.
- \*Asesorar a la superioridad en materia de administración de las Relaciones Humanas.
- \*Prevenir y atender conflictos laborales. Realizar diagnóstico y pronóstico institucional.
- \*Coordinar el intercambio técnico necesario con otros organismos, empresas e instituciones en el ámbito nacional e internacional.
- \* Entender en materia de evaluación de desempeño.
- \*Entender en lo relativo a selección de personal, capacitación, e inducción de personal
- \*Realizar grupos operativos para dinamizar el intercambio y promover la educación a la sensibilidad.

## La cultura organizacional en el marco de la Reforma de la Administración Financiera.

<u>TEMARIO</u>	<u>pag</u>
I)- Introducción	4
II)- Concepto de Paradigma para la resolución de problemas. El enfoque sistémico	5-8
III)- El doble compromiso en el ámbito laboral -Relación Individuo-Organización. Contrato Psicológico	9
IV)- Liderazgo como creador y conductor de cultura.-Liderazgo/influencia/Poder	10-15
V)- .La Capacitación un recurso dinamizador para la adaptación a la cultura organizacional.	16-24
VI)- Calidad como Imagen de la institución	25-27
VII)- Nuevos Roles/ Principales variables para el análisis organizacional/ Algunas propuestas	28-35
VIII)-Bibliografía	36

## **1) Introducción**

*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 analiza los aspectos que hacen a su cultura y al contexto externo tiene únicamente una visión parcial y limitada de su accionar y tiende a la destrucción o al fracaso, es por eso que se hace énfasis en estos aspectos.*

*"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 internas y relaciones con el contexto externo.*

*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. Es una organización que obra como un todo integrado...*

## II) Concepto de Paradigma para la Resolución de Conflictos. El enfoque sistémico.

En la Introducción mencionamos tomar en cuenta los aspectos que hacen a la cultura organizacional. Esto nos lleva al concepto de paradigma cultural o identidad.

Este concepto está relacionado con: desde qué lugar me posiciono para resolver los conflictos que se presentan, justifica el hacer algo de una manera determinada... remite a una particular forma de pensar. Dónde me paro, cómo observo, qué teorías lo sustentan, no puedo no tomar posición, ni ser neutro.

“Hay una centralización que implica orientar e integrar, desde el punto de vista de normas, procedimientos, el funcionamiento de cada uno de los sistemas. Y estas que se diseñan para cada sistema deben considerar, a su vez características y contenidos de las diseñadas para los otros sistemas”(Aspectos Generales de la Reforma-Programa de Reforma de la Administración Financiera Gubernamental. 1992-pag.23).

El cambio de paradigma ocurrido es un “cambio cultural”.

El análisis de este proceso nos lleva al punto crucial de la problemática, como el cambio de actitudes (individuales y grupales) “la ruptura paradigmática y la creación de nuevas formas de pensar y actuar”. Este cambio significa una percepción diferente de la realidad.

Es entonces necesario el logro de un cambio de paradigma en todos los niveles.

**PARADIGMA**

**CUALQUIER CONJUNTO DE REGLAS Y REGLAMENTOS  
(PROCEDIMIENTOS, NORMAS, RUTINAS)**

- \* ESTABLECER LÍMITES HACIENDO DE PATRÓN Y DELIMITANDO FRONTERAS**
- \* ESTAS REGLAS Y REGLAMENTOS NOS DICEN CÓMO TENER ÉXITO AL RESOLVER LAS SITUACIONES QUE SE PRESENTAN DENTRO DE DICHS LÍMITES.**

**AFECTAN NUESTROS ANÁLISIS, JUICIOS Y TOMA DE DECISIONES: INFLUYEN EN NUESTRA PERCEPCIÓN.**

*seleccionamos los datos que se ajustan mejor a nuestras reglas y reglamentos.*

Se entiende por **cultura organizacional** al conjunto de principios y creencias básicas de la organización compartidas por sus miembros, y que la diferencia de otras organizaciones.

Esa es la identidad, las costumbres, las conductas, según cómo se vive en la organización, ésto da cuenta de la cultura. Esta es el telón de fondo de los procesos de selección y capacitación, motivación, comunicación, trabajo en equipo.

La Teoría General de los Sistemas sustenta a la organización como un conjunto de partes interdependientes para adaptarse a un entorno constantemente cambiante, con el fin de lograr sus objetivos.

Cualquier cambio sobre uno de sus componentes afecta a los componentes del sistema. El todo es más que la suma de las partes. La organización es un sistema que recibe recursos, entradas, de su entorno, procesa esas entradas, y exporta productos o salidas. La salida de un sistema nunca es la misma que la entrada. Es un sistema abierto, se comunica con el entorno a través de sus “fronteras”.

Del sistema, esas actividades crean una sinergia o energía agregada, a la salida del mismo.

Existe un principio -“equifinalidad”- las mismas condiciones finales pueden ser alcanzadas por el sistema desde condiciones iniciales distintas.

El sistema (organización) transforma materia prima (entrada) de su entorno en productos terminados (salidas), ésto se conoce como “modelo de transformación”.

La comunicación ocurre en varios niveles dentro del sistema. Existe una comunicación entre las partes del sistema dentro de cada parte y entre el sistema y su entorno.

**El Sistema nos lleva a considerar:**

**Comunicación** relacionada con el equilibrio y por ende con la toma de decisiones

**Estabilidad** relacionada con el crecimiento y por ende con la interacción

**Cibernético** relacionado con la autorregulación

**Sinergia** energía agregada, extra, generada en el sistema

**Principio de equifinalidad**

**“Modelo de transformación”**

**Importa y exporta a través de sus “fronteras”**

**Subsistema. Sistema. Suprasistema.**



### III) El doble compromiso en el ámbito laboral

#### Relación Individuo-Organización-

Existe un **doble compromiso**: con la organización y con el individuo.

Se debe promover salud. **Desde la organización**: que se cumpla la eficiencia operativa y se preserve el equilibrio organizacional. **Desde el individuo**: promover salud, desarrollar sus potencialidades.

#### Contrato Psicológico

Tanto el individuo como la organización poseen expectativas....Schein nos habla de **"contrato psicológico"**, que son expectativas no escritas entre el individuo y la organización. Si ese contrato defrauda algunas de las partes se siente frustración.

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

Esto lleva implícito el concepto de rol. Tanto el rol del individuo espera: salario, buen trato, respeto, pertenencia, etc.; como el rol de la organización : que sea leal, discreto, fiel, etc.

El reclutamiento, la selección, la capacitación, y la socialización son importantes para su inserción en la organización. Se inserta así en la cultura organizacional.

Entre el individuo y la organización se encuentra la **motivación**

*Schein dirá que un individuo está motivado cuando puede mantener y desarrollar un concepto de sí mismo, y un buen concepto de sí mismo.*

#### **IV) LIDERAZGO COMO CREADOR Y CONDUCTOR DE CULTURA**

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

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

El análisis dinámico, evidencia que el liderazgo está con la formación, evolución, transformación y destrucción de la cultura organizativa. La cultura se crea en primera instancia por las acciones de los líderes; además son ellos la que la implantan. Cuando la cultura se vuelve disfuncional, se precisa del liderazgo para que el grupo olvide algunas presunciones culturales y aprenda otras nuevas. Eso equivale a una destrucción consciente y deliberada de la cultura. *La única función única y esencial del liderazgo es la manipulación de la cultura.*

*Sin el liderazgo los grupos no pueden adaptarse a condiciones cambiantes del entorno.*

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

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

A medida que la institución se desarrolla, surgen emociones básicas, se necesita el liderazgo para que el grupo pueda afrontar los problemas, contener ansiedades. Aunque el líder no tenga una respuesta adecuada debe brindar estabilidad temporal y tranquilidad emocional.

A veces los líderes no sólo implantan en su institución lo que pretenden conscientemente, sino que además les transmiten conflictos personales, y las incongruencias de su propio carácter.

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

Lo ideal es que el rol de directivo coincida con el rol de líder..

Debe saber negociar, dar participación, informarse para la toma de decisiones. La participación otorga a los integrantes un sentimiento de "pertenencia"

## **\*\* PODER**

Calidad sin la cual los líderes no pueden liderar.

- Poder es la energía básica (principal) necesaria para iniciar o sostener la acción o la capacidad de transformar intenciones en realidades y sostenerlas.

- el liderazgo es la manera "sabia" de usar ese poder.

## LIDERAZGO

### JEFE

- \*autoridad
- \*mando
- \*miedo
- \*ante el error:  
busca al culpable
- \*asigna deberes
- \*sabe cómo se hacen  
las cosas
- \*maneja gente
- \*dice: vaya
- \*llega a tiempo

### LÍDER

- \*seducción
- \*servicio
- \*confianza
- \*ante el error:  
corrige, comprende
- \*da el ejemplo
- \*enseña cómo se  
deben hacer
- \*capacita a la gente
- \*dice: vamos
- \*llega adelantado

# LÍDER

\* TOMA DE DECISIONES      Vertientes del  
ejercicio  
del poder

\*GESTIONA EL CAMBIO      La motivación a  
través de:

NECESIDADES DE  
VALORACION

la comunicación  
la capacitación  
la imagen

## CANALES DE LA NEGOCIACIÓN

### SE NEGOCIA:

\* CON LOS DEMÁS

\* CON UNO MISMO

\* CON LO QUE UNO QUISIERA HACER

\* CON LO QUE UNO CREE QUE DEBE HACER

\* CON LO QUE UNO PUEDE HACER

## PROCESO DE CONTROL DE LAS DECISIONES

### SEIS DIRECTIVAS BÁSICAS:

\* OBSERVAR

\* PENSAR

\* PLANEAR

\* ACTUAR

\* CONTROLAR

\* REALIMENTAR

## V) La Capacitación

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

También cambió la actitud y el énfasis que ponen en el desarrollo de los recursos humanos. Es cada vez más común que los altos directivos consideren el desarrollo de sus ejecutivos, es un elemento esencial de su estrategia.

Ahora, cuál es la manera de adiestrar estos ejecutivos? La institución se convertiría en una **organización de aprendizaje**.

Existen dos elementos complementarios: *descubrir y adaptarse*.

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

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



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

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

### ***ES UN PROCESO DELIBERADO Y PLANIFICADO:***

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

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

### **LA CAPACITACIÓN -Un recurso dinamizador**

La organización requiere de la capacitación que ésta les asegure:

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

La capacitación requiere que esté acorde con el contexto organizacional.

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

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

Hoy tenemos muy claro que la capacitación es un estado del trabajo y que cuando alguien se está capacitando en realidad está trabajando, es decir está haciendo alguna de sus tareas. Por lo tanto las formas y modalidades de la capacitación no deben ser incoherentes con las formas habituales en que se desarrollan las tareas, en lo posible en los mismos horarios y en instalaciones que resulten vividas como propias, donde el participante se pueda sentir cómodo y percibir que está en su trabajo.

### **Qué es una necesidad de capacitación?**

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

Pueden agruparse en tres grandes conjuntos:

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

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

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

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

**LA CAPACITACIÓN ES:**

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

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

**DESARROLLO**: cuando privilegia el desarrollo de las personas.

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

**La Capacitación como oportunidad para el desarrollo de las personas**

El enriquecimiento que sucede en las personas cuando incorporan conocimientos, desarrollan habilidades o asumen nuevas actitudes, le permiten una concepción distinta y mejorada de su realidad. Pueden ver cosas que no podían ver, cambia la valoración que hacen de lo que perciben y crecen en su capacidad de imaginar situaciones mejores.

La capacitación es una realidad fuertemente relacionada con los procesos de cambio.

## **EL PROCESO DE CAPACITACIÓN**

La administración de un proceso de capacitación implica una serie de funciones y tareas que pueden ser integradas en cinco fases básicas: diagnóstico, planificación, organización, ejecución y evaluación. A cada una de estas fases corresponden diversas etapas.

### **I. DIAGNÓSTICO**

Apunta a las necesidades de capacitación en una organización dada. Estas necesidades en la mayor parte de los casos no son explícitas sino latentes.

Este estudio comprende tres etapas:

- a) análisis organizacional
- b) análisis funcional
- c) identificación de las Necesidades de Capacitación

#### **Análisis organizacional:**

Consiste en relevar y explicitar la misión fundamental de la organización, objetivos, metas, políticas y prioridades, a fin de deducir las prioridades de capacitación genéricas, en términos de competencias laborales requeridas para la consecución de los propósitos institucionales. O sea en qué grado la organización dispone o no efectivamente de dicho potencial.

#### **Análisis Funcional**

En esta etapa se constatará la brecha existente entre las competencias referidas por la gestión institucional y las competencias disponibles. Este examen orientará la identificación de las necesidades efectivas de capacitación, en la etapa subsiguiente.

El análisis funcional consiste en un estudio de la realidad de gestión y el personal en los diversos niveles y sectores de la organización en su conjunto.

## **Identificación de las Necesidades de Capacitación**

En esta última etapa de la fase “Diagnóstico”, se deberán reconocer y describir aquellas necesidades de competencias laborales que podrán ser satisfechas por las acciones de Capacitación. Esto incluye determinar prioridades para su satisfacción, lo cual resulta indispensable para la “Planificación”. En ello deberán participar los niveles decisorios de la organización.

## **II--PLANIFICACIÓN**

Esta fase está destinada a establecer la estrategia y el plan de acción. Se diferencian dos etapas:

- \* Formulación de la estrategia
- \* Planeamiento operacional

### **Formulación de la estrategia:**

- \*agrupamiento de necesidades ( por denominadores comunes: puestos, tareas, técnicas, etc)
- \* determinación de objetivos direccionales(especificidad, mensurabilidad, databilidad-plazo concreto de concreción-)
- \* análisis de insumos disponibles (Relevamiento de los recursos disponibles: humanos, materiales, financieros, tecnológicos) con que se cuenta.
- \* elección de los cursos de acción se debe elegir aquel tipo de modalidad de actividad de capacitación que parezca más ventajosa para los fines previstos. Deberá orientarse a criterios de eficacia, eficiencia, factibilidad, viabilidad.

### **Planeamiento operacional:**

Es el diseño puntual de las actividades y procesos que tienen lugar en la implementación de la acción de capacitación escogida.

- \* Diseño del proceso de constitución del grupo destinatario: establecer modalidades, plazos de convocatoria, reclutamiento, selección e integración de los destinatarios de la actividad
- \* Diseño y Programación curricular: consiste en la descripción pormenorizada de la acción de capacitación por encararse, desagregando y articulando sus elementos en una secuencia lógica y cronológica, o sea: determinación de objetivos operacionales, selección y organización de contenidos curriculares; determinar métodos y técnicas pedagógicas; identificación de actividades de enseñanza y aprendizaje; determinar recursos, medios, y materiales didácticos; determinar el modo de evaluación de los integrantes; establecer cronograma de desarrollo de la actividad.
- \* Diseño del procedimiento de evaluación de la actividad:
- \* Presupuestación: efectuar el cálculo de costos de la actividad en los distintos rubros que conlleva (remuneramiento, equipamiento, materiales didácticos y de apoyo administrativo, etc.).

### **III--ORGANIZACIÓN**

La tercera fase consiste en disponer, estructurar y colocar en situación de operabilidad los distintos insumos que deberán intervenir en la implementación de la actividad. Se distinguen dos etapas. 1) **organización del equipo responsable** : el que tendrá que llevar a cabo la actividad de capacitación: el de coordinación global, el de conducción de las actividades de enseñanza-aprendizaje(instructores); el de asistencia técnica de los instructores ( expertos en capacitación); el de apoyo administrativo (registro, control, provisión de recursos, etc.).

2) **aprestamiento de infraestructura**: asegurar los recursos materiales y tecnológicos necesarios para desarrollar la actividad; lugar( aula, laboratorio), medios y materiales ( textos, proyector) instrumento de registro y control (planillas, libros de aula, etc.).

#### **IV---EJECUCIÓN**

La cuarta fase corresponde a la implementación de las actividades planificadas

- \* constitución del grupo destinatario ( convocatoria, reclutamiento, selección, etc.)
- \* desarrollo de la actividad. Esta etapa es el procesamiento de todos los recursos asignados según el plan elaborado y los objetivos establecidos.
- \* relevamiento de datos relevar aquellos datos que constituirán el insumo necesario para la fase de "Evaluación"siguiendo el plan trazado.

#### **V---EVALUACIÓN**

La finalidad de esta fase es proveer una ponderación global de la actividad en cuanto a eficacia y eficiencia para la consecución de los objetivos fijados. Se compone de cuatro etapas:

- \* Procesamiento y análisis de datos
- \* evaluación terminal
- \* seguimiento
- \* retroalimentación

## **FASE I---DIAGNÓSTICO**

- \*\* análisis organizacional
- \*\* análisis funcional
- \*\* identificación de Necesidades de Capacitación

## **FASE II---PLANIFICACIÓN**

- \*\* Formulación de la estrategia
- \*\* Planeamiento operacional

## **FASE III---ORGANIZACIÓN**

- \*\* Organización del responsable
- \*\* Aprestamiento de Infraestructura

## **FASE IV---EJECUCIÓN**

- \*\* Constitución del grupo destinatario
- \*\* Desarrollo de la actividad
- \*\* Relevamiento de datos

## **FASE V---EVALUACIÓN**

- \*\* Procesamiento y análisis datos
- \*\* Evaluación terminal
- \*\* Seguimiento
- \*\* Retroalimentación



## **VI)- Calidad como Imagen de la Institución**

### **HACIA UNA GERENCIA DE ALTA CALIDAD...**

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

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

### **CRITERIOS:**

#### **\* ENFOQUE EN EL CLIENTE(CONOCIMIENTO DEL CLIENTE)**

\*\*\* SISTEMA PARA MEJORAR EL SERVICIO A LOS CLIENTES

#### **\* LIDERAZGO**

\*\*\* LIDERAZGO MEDIANTE EL EJEMPLO Y LA PRÁCTICA

\*\*\* VALORES DE CALIDAD

#### **\* DESARROLLO DEL PERSONAL**

\*\*\* PARTICIPACIÓN EFICAZ DEL PERSONAL

\*\*\* EDUCACIÓN Y DESARROLLO

\*\*\* DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO

\*\*\* CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO

#### **\* INFORMACIÓN Y ANÁLISIS**

\*\*\* DATOS Y FUENTES

\*\*\* ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

\*\*\* INFORMACIÓN DE REFERENCIA

**\* PLANIFICACIÓN**

**\*\*\* PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**\*\*\* PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

**\* ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

**\*\*\* DISEÑOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

**\*\*\* ADMINISTRACIÓN Y MEJORA DE PROCESOS PRINCIPALES**

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

**\*\*\* CONTROL DE PROCESOS**

**\*\*\* PROVEEDORES**

**\*\*\* EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD**

**\* IMPACTO EN LA SOCIEDAD Y EN EL MEDIO AMBIENTE**

**\*\*\* DIFUSIÓN Y PROMOCIÓN DE LA CULTURA DE CALIDAD EN LA COMUNIDAD**

**\* RESULTADOS DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

**\*\*\* MEJORA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS**

**\*\*\* MEJORA DE LA PRODUCTIVIDAD Y DE LOS PROCESOS PRINCIPALES**

**\*\*\* MEJORA EN ÁREAS DE APOYO**

**\*\*\* MEJORA EN PROVEEDORES**

**\*\*\* MEJORA DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS POR LA CALIDAD**

**\* SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**\*\*\* SISTEMA DE MEDICIÓN**

**\*\*\* RESULTADOS DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES**

### Conclusiones:

#### Reafirmar el vínculo organización-cliente para optimizar la calidad.

La organización debe pensar en un proyecto de gran envergadura si se va a ocupar de mejorar la CALIDAD.

Desde el director hasta el último empleado tendrán una motivación colectiva y sentir ese proyecto como propio.

Se necesitará que toda la organización tenga información, para ello es importante la "organización".

Identificarse con el proyecto, significa mayor grado de "participación". El orgullo de "pertenecer".

En distintos niveles, promover una mentalidad y cultura empresarial. La formación de los recursos humanos debe ser un elemento motivador en esta instancia.

Desde el punto de vista interno, la imagen de calidad favorece la motivación y la integración. Desde el punto de vista externo, el valor de la calidad es un magnífico argumento ante las demandas cada vez más exigentes en estos tiempos.

### PARTICIPACIÓN-

para que exista participación debe haber un mínimo de información (aspecto cognoscitivo), un cierto compromiso, o estar involucrado (aspecto afectivo), conocimiento de reglas sociales(aspecto normativo)

**Síntesis de la nueva conceptualización de la organización basada en los cambios producidos y en sus subsistemas.**

**Nueva conceptualización de la estrategia**

En un contexto altamente turbulento, inestable y en continuo cambio, la organización debe otorgar prioridad al pensamiento estratégico para crear una cultura organizacional válida y así poder enfrentar los desafíos del presente y del futuro.

No sólo deben aprovecharse las oportunidades, sino que se ha de inventarlas. Acción continua de búsqueda e innovación en todos los niveles.

**Nueva conceptualización de la misión de la organización**

El concepto de misión de la organización, con sus connotaciones de carácter místico e ideas fuerza, representa el primer paso para la formulación de la estrategia empresarial. Cada participante en todos los niveles, tiene "puesta la camiseta" de la organización y actúa con "espíritu empresarial".

**Nueva conceptualización del cambio, incertidumbre y riesgo**

El cambio, la incertidumbre y el riesgo deben asumirse como estado normal de la organización y son casi deseables, dado que implican adoptar una actitud anticipativa e innovadora.

**Nueva conceptualización de la estructura**

La configuración estructural consecuente de la situación de cambio, incertidumbre y riesgo debe ser necesariamente flexible con un grado de descentralización que permita la toma de decisiones estratégicas en un mayor número de niveles y siempre con el "espíritu empresarial" necesario.

**Nueva conceptualización de la toma de decisiones**

La toma de decisiones se efectúa en forma consensuada. Se pasa de una situación de conflicto latente o declarado a un consenso para el logro, por parte de los empleados, de los objetivos comunes de la organización ("lo que es bueno para la organización, es bueno para mí"). Se pasa de un régimen autocrático o consultivo a un régimen participativo.

**Nueva conceptualización del sistema de control**

La descentralización, la configuración estructural flexible y la creación y búsqueda de nuevas oportunidades, implica la necesidad de conocer la calidad de las decisiones no programadas que se toman y cada centro de actividad contribuye al logro de los objetivos de la organización. Esto implica crear sistemas de control específicos para cada centro de decisiones y de actividades. El control de gestión pasa a ser prioritario, basado en la "monitorización" de las decisiones, la auditoría de gestión u operativa y el análisis económico financiero de cada sector.

Con la teoría de sistemas se produce una apertura al relacionar las organizaciones con el contexto en donde actúan y con los otros sistemas.

## **VII) NUEVOS ROLES**

### **\*PROCESO DE CREATIVIDAD**

- \* PROMUEVE**
- \* ALIENTA**
- \* INCENTIVA**
- \* PREDICA CON EJEMPLO DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**
- \* COMPROMISO CON PRINCIPIOS FILOSÓFICOS**

**\*\* LA EXCELENCIA EN EL FACTOR HUMANO      ///OBJETIVO PRIORITARIO**

**\* CENTRARNOS EN EL CLIENTE/CIUDADANO**

### **\* NUEVA FILOSOFÍA EMPRESARIA**

COMPETENCIA INTERNA Y EXTERNA

### **\*NUEVA FILOSOFÍA DE LAS RELACIONES LABORALES:**

- \*COMPETITIVIDAD**
- \*SERVICIO AL CLIENTE**
- \*POLIVALENCIA**
- \*CAPACITACIÓN**
- \*APRENDIZAJE Y NUEVAS TÉCNICAS DE TRABAJO EN EQUIPO**

### **\*CONTEXTO**

**-MUNDIALIZACIÓN DE LAS COMUNICACIONES**

(aceptar los profundos y acelerados cambios que se producen en el ámbito laboral)

**\*NUEVOS ESTILOS DE RELACIONES**

- \*DIÁLOGO ABIERTO Y FRANCO
- \*CAPACIDAD DE REACCIONAR CREATIVAMENTE
- \*CAMBIO DE MENTALIDAD -DE FILOSOFÍA

**TECNOLOGÍA PARA EL GERENCIAMIENTO**

**TOMA DE DECISIONES**

- \*EL PROCESO Y SUS ETAPAS
- \*PROCESO DE NEGOCIACIÓN
- \*PROCESO DE LIDERAZGO

**FORTALEZAS Y DEBILIDADES      INDIVIDUALES**

**AMENAZAS Y OPORTUNIDADES      RELACIONADAS CON EL CONTEXTO**

**TIPOS DE DECISIONES**

**LA GERENCIA**

**1ro. MISIÓN**

**2do. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**3ro. RR.HH.**

**4to. TECNOLOGÍA**

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

**CONTEXTO**

- \*POLÍTICO
- \*ECONÓMICO
- \*TECNOLÓGICO
- \*NORMATIVO

## **Principales variables para el análisis organizacional:**

### **1) Entorno/contexto**

- SISTEMA INTERNACIONAL
- SISTEMA POLÍTICO
- SISTEMA ECONÓMICO
- SISTEMA SOCIAL
- SISTEMA CULTURAL
- ORGANIZACIONES COMPETIDORAS
- ORGANIZACIONES CONCURRENTES (sin fines de lucro)
- PROVEEDORES DE INSUMOS
- CLIENTES (CIUDADANÍA- CONTRIBUYENTES, USUARIOS, CONSUMIDORES)
- ESTRUCTURA DE OFERTA, DEMANDA Y CONSUMO DE LOS BIENES  
Y SERVICIOS PRODUCIDOS POR LA ORGANIZACION

### **2) Relaciones con el entorno:**

- FLUJO DE INSUMOS
- FLUJO DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS
- FLUJO DE INFORMACIÓN
- FLUJO DE COMUNICACIÓN
- IMAGEN ORGANIZACIONAL
- RELACIONES DE CONFLICTO Y COOPERACIÓN CON  
ORGANIZACIONES DEL ENTORNO
- RELACIONES CON LOS PROVEEDORES
- RELACIONES CON LOS CLIENTES
- REDES

### **3) Factores de Comportamiento Organizacional**

- RELACIONES DE AUTORIDAD FORMAL Y REAL
- RELACIONES DE PODER
- FLUJOS DE COMUNICACIÓN
- FLUJOS DE INFORMACIÓN
- SISTEMAS INTERNOS PROVEEDOR/CLIENTE
- RELACIONES GRUPALES INTRAORGANIZACIONALES
- ESTILOS LIDERAZGO
- MOTIVACIÓN
- CLIMA ORGANIZACIONAL
- CULTURA ORGANIZACIONAL
- NORMAS ORGANIZACIONALES

### **4) Factores Estructurales**

- TIPO DE ESTRUCTURA
- NIVEL DE FORMALIZACIÓN
- SISTEMA DECISORIO
- TIPO DE COORDINACIÓN
- SISTEMA DE CONTROL
- LÍMITES

### **5) Factores productivos**

- TIPO DE PRODUCCIÓN (unidades, series, procesos automatizados)
- NIVEL DE ESPECIALIZACIÓN DE LOS PUESTOS
- NIVEL DE FORMACIÓN DE LOS PUESTOS
- STOCK DE CAPITAL (patrimonio de la organización)
- VOLUMEN Y FLUJO DE INSUMOS Y BIENES Y SERVICIOS INTERMEDIOS



## **6) Factores Tecnológicos**

- VOLUMEN Y TIPO DE TECNOLOGÍAS DURAS
- VOLUMEN Y TIPO DE TECNOLOGÍAS BLANDAS
- CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE LOS RECURSOS HUMANOS
- CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS

### Algunas Propuestas

*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 **FORMACIÓN 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 tamaño 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.***