

XVIII

CONGRESO NACIONAL

DE CONTADURIAS GENERALES DE

PROVINCIAS

PROVINCIA DE SALTA

-Salta-

“Nuevos Escenarios para una

Cultura Organizacional

Inteligente”

AUTOR: Lic. Graciela R. Gelaf
CONTADURIA GENERAL DE LA NACION
5 - 6 y 7 de Noviembre de 2003

TEMARIO:	Pag.
I. INTRODUCCIÓN	3
II. ALGUNOS ASPECTOS A CONSIDERAR	4
II.1. Trabajo, Organización, Contrato Psicológico, Modelo de Cultura Inteligente	
III. ACERCA DE LOS DISTINTOS ESCENARIOS PARA LA ACCIÓN	6
III.1. La organización como sistema abierto	
III.2. La comunicación	
III.3. La importancia de la capacitación – creatividad- innovación	
III.4. Calidad / excelencia – imagen de organización inteligente	
III.5. El líder visionario (cambios-protagonismo)	
IV. DISPARADORES (REFLEXIONES)	14
IV.1. “Cómo impulsar el aprendizaje en la Organización Inteligente”	
V. BIBLIOGRAFIA	15

“NUEVOS ESCENARIOS PARA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL “INTELIGENTE”....”

OBJETIVOS:

- ❖ Gerenciar calidad -interna / externa- y trascendencia.
- ❖ Aumentar la competencia y la comprensión frente a los cambios.
- ❖ Promover salud institucional.
- ❖ Integrar y cohesionar lo institucional.
- ❖ Concretar los objetivos-metas Organizacionales e interrelacionarlos con el desarrollo y promoción de todo el personal.
- ❖ Proteger la vitalidad del Sistema a través de nuevas formas de interacción.

I) INTRODUCCIÓN

La Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional- Ley N° 24.156, 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).

En todo proceso de cambio cultural organizacional, aquella que no toma en cuenta adecuadamente, los aspectos inherentes a una política de Recursos Humanos, alcanzará únicamente una visión parcial y limitada en 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.

Cómo es nuestra organización? Cómo se insertan las personas 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 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 permita crear, recrear constantemente, que encare y supere situaciones problemáticas y anacrónicas. Un sistema del que fluya energía... "un intercambio de energía con sus integrantes".

La institución vista como una forma general que produce y reproduce las relaciones sociales (SINERGIA).

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

Marchamos hacia una organización como un todo integrado...Y el hombre es el factor "esencial".

*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" y la organización considerada como **sistema abierto**, o sea, en relación con el entorno (contexto).*

II) ALGUNOS ASPECTOS A CONSIDERAR

Sería interesante dar una breve definición de trabajo, como también de organización, ya que las personas están insertas en ellas.

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

La **organización** se puede definir como:

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

Si deseamos de los integrantes de nuestra organización un “**compromiso elevado y un aporte satisfactorio**” se debe considerar 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 una persona y la organización debe entenderse como un "proceso de intercambio". Es lo que hoy llamamos “**contrato psicológico**” que son las expectativas no explícitas entre las personas y la organización...y que deberán renovarse permanentemente, ya que el mismo es dinámico.

En toda organización las comunicaciones, el estilo de liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo, la forma de selección de sus candidatos, la capacitación, los ritos, las formas de relacionarse entre sus miembros..... dan cuenta de cómo es la Cultura.....

El grado de flexibilidad y madurez (según los aspectos mencionados en el párrafo anterior) dan cuenta de la Salud Mental de la Organización.....

➤ **Modelo de Cultura Inteligente**

- ❖ **Cultura: marco de referencia donde se inscriben los procesos institucionales y pone de manifiesto el liderazgo.**

El modelo de Cultura en la Organización tiene sus raíces en teorías de culturas como un fenómeno social, antropológico y sociológico. Tiene las mismas características que la cultura social.

La misma se desarrolla por medio de la interacción humana y es resultado de la experiencia social. Se refiere a todas las formas de comportamientos de las personas ... Son maneras de pensamientos, sentimientos y sus actuaciones en grupos.

Atributos de la organización inteligente:

- 1) La organización excelente tiene un sesgo hacia la acción más que a la planificación.
- 2) Siempre está cerca del cliente.
- 3) Hace énfasis en la autonomía y el empresariado, en las responsabilidades del trabajador y en aumentar su auto- realización.
- 4) Productividad por medio de las personas. Invierte en la capacitación como herramienta para los cambios.
- 5) Las actividades de la organización, están dirigidas por valores.
- 6) Todos se apegan a su trabajo ...existe un alto grado de compromiso.
- 7) Hace hincapié en la forma simple, el personal motivado, la creatividad.
- 8) Demuestra propiedades simultáneas holgadas y firmes. Holgadas: pues posee habilidad para innovar y firmes: posee unidad de espíritu... sugiere redes de comunicación familiar firmes y bien integradas...
- 9) Se basa en incentivar el buen HUMOR: para establecer y reforzar los temas de la competencia.
- 10) La organización inteligente es ante todo un sistema “ un todo compuesto por partes en una disposición ordenada, habla de conexiones, asociaciones e interdependencia”.

III) ACERCA DE LOS DISTINTOS ESCENARIOS PARA LA ACCIÓN...

- ❖ la organización como sistema abierto
- ❖ la comunicación
- ❖ la importancia de la capacitación – creatividad- innovación
- ❖ calidad/ excelencia – imagen de organización inteligente
- ❖ el líder visionario (cambios-protagonismo)

➤ LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA ABIERTO

Se define sistema “al todo cuyas partes o subsistemas son interdependientes, posee conexiones y asociaciones”...

La organización debe importar energía, materiales, y gente del medio. Se usan dentro del sistema para producir bienes o servicios, que luego se exportan con valor agregado. La organización sólo mantiene su estabilidad en la medida en que continuamente cambie y se adapte a las fuerzas del mundo exterior.

Los “sistemas abiertos” dependen para su existencia del intercambio con el medio, o sea, entre el adentro y el afuera.

El concepto de equifinalidad también ilustra las organizaciones abiertas – inteligentes.

Los sistemas abiertos cambian y se renuevan, así alcanzan su nivel de estabilidad desde ciertos puntos de partida.

Uno de los principales problemas de las organizaciones es que deben enfrentar y reaccionar adecuadamente ante un medio donde el cambio es tan rápido que genera turbulencia.

O sea,

* Toda organización, es un sistema complejo, de comunicaciones, procesos, y personas interrelacionadas.

* este sistema abierto está en continuo contacto con el medio , importa energía, la convierte y la exporta transformada –“modelo de transformación”-

*Principio de equifinalidad... se alcanza el mismo nivel final , a partir de diferentes condiciones iniciales.

* la sinergia mantiene la vida continuada del sistema.

➤ LA COMUNICACIÓN

*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”...

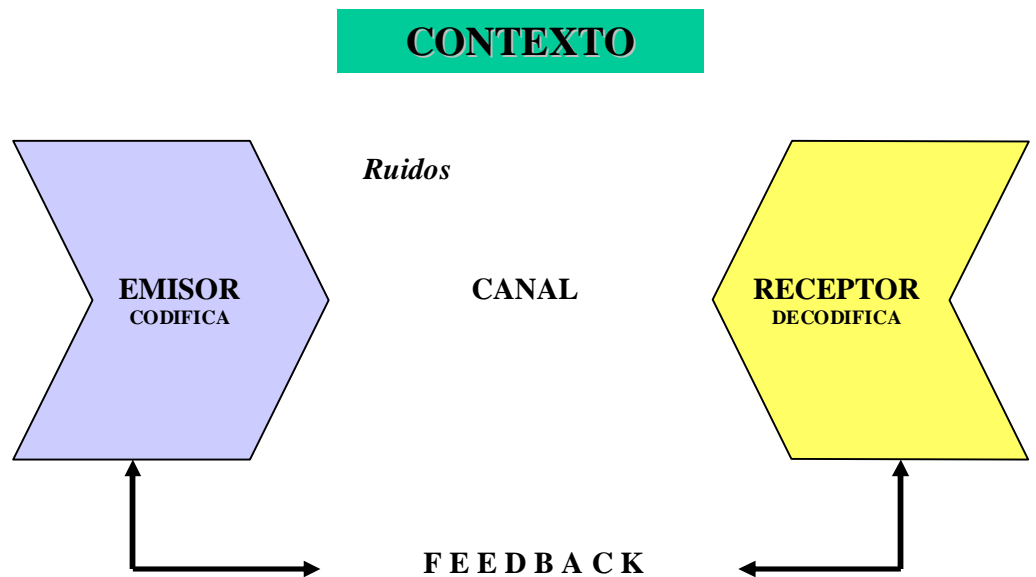
Mediante la comunicación misma, los miembros de un grupo comparten sus informaciones, se dan instrucciones, se charla sobre los adelantos y se resuelven los problemas.

***La forma de comunicación determina el ritmo de la marcha de una organización.**

El verdadero problema de una organización 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.

***Una “organización sana” es abierta, flexible, y tiene comunicación vertical, horizontal y en red.**

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



***INFORMAR-* FELICITAR**

*** COMPRENDER * OIR**

*** ENSEÑAR * PERSUADIR**

*** 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- (Jerarquía de Necesidades de Maslow)

Por lo tanto es atendible considerar los siguientes aspectos:

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

- ✓ “Las personas interpretan un mismo estímulo en forma distinta, según cuales fueron sus experiencias anteriores”.
- ✓ “Se hace caso omiso de la información que contradice otra anterior”.
- ✓ “Las palabras y los gestos significan cosas diferentes para personas distintas”.
- ✓ “El estado emocional condiciona lo que se oye”.
- ✓ “Cuando se oculta la información o cuando es deficiente se da pie a los rumores”.
- ✓ “Ocasiones en que el clima psicológico tiende a impedir la comunicación”.
- ✓ “Falta de planes definidos”/ Falta de claridad-

➤ LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACION

“.....Al crecer la interconexión en el mundo y la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez mas con el aprendizaje. Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización, llámese Ford, Sloan o Watson. Ya no es posible “otear el panorama” y ordenar a los demás que sigan las ordenes del “gran estratega” Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización....” (Peter Senge).

En un ambiente cambiante, los resultados de las organizaciones, dependen en gran medida de la motivación y el aprovechamiento integral del talento de sus colaboradores. En este sentido, uno de los aspectos más interesantes es fortalecer las capacidades individuales y de liderazgo, la apreciación del potencial de crecimiento, la detección y el aprovechamiento de las oportunidades para la mejora auto-inducida en el desempeño y la creación de condiciones propicias para el auto-desarrollo de los colaboradores.

El aprendizaje es clave en la competitividad

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

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

Ahora, cuáles la manera de adiestrar estos supervisores? La organización se convertirá entonces en una “**organización de aprendizaje**”.

Existen dos elementos complementarios: **descubrir y adaptarse**.
Es importante la dimensión del descubrimiento, ya que está centrada en la adquisición de un nuevo conocimiento.

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

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

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

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

BENEFICIOS DE LA CAPACITACIÓN

MEJORA LA EFICIENCIA - PROTEGE LA VITALIDAD DEL SISTEMA

*

**PERMITE ADQUIRIR ACTITUDES, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES PARA
CAPTAR LOS CAMBIOS**

*

AFRONTAR NUEVAS NECESIDADES

*

PROMUEVE AL CAMBIO DE ACTITUD MENTAL

*

PROPORCIONA UNA DOTACION FLEXIBLE DE PERSONAL

*

**CONVIERTE EL ESFUERZO HUMANO EN TAREAS DE CALIDAD Y TRASCEN-
DENCIA**

METODOS:

- ❖ CHARLAS, CONFERENCIAS, CURSOS, ESTUDIO DE CASOS, SEMINARIOS, TALLERES, CONGRESOS, ETC.
- ❖ ROLE-PLAYING: EDUCACION DE LA SENSIBILIDAD
- ❖ SUSTITUTOS
- ❖ ROTACION DE CARGOS
- ❖ CONFERENCIAS DE LOS SUPERIORES
- ❖ REUNIONES
- ❖ COMUNICACION FLUIDA-EFICAZ (sobre todo al transmitir cambios)

El grupo como ámbito e instrumento de aprendizaje

El sujeto es emergente de una trama de vínculos, de interacción, es protagonista y determinante de lo histórico y social. El hombre siempre está en situación....

Este, se inserta en un grupo o varios, y nos remite a su relación con una parte de la realidad, no abarca toda la realidad... sólo con la que interactúa...

Debemos tomar en cuenta de ciertos conceptos como:

APRENDIZAJE como “-un aprender-aprendiendo-” es un proceso de apropiación instrumental de la realidad (de manera creativa) para transformarla.

OBSTACULOS: es el "obstáculo epistemológico", la propia historia del sujeto la que genera el obstáculo de conocimiento - resistencia al cambio-.

MATRICES DE APRENDIZAJE: Significa re-significar, **revisar** esas matrices, que son las formas que tenemos para relacionarlos con los otros, ya sea para posibilitar o limitar la relación el sujeto-mundo externo.

Todo grupo obra como instrumento aprendizaje. Si tenemos en cuenta el par Necesidad-Satisfacción: Vemos que 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, "anticipación del otro". Este concepto es esencial.

Todos tenemos una internalización recíproca del otro, fantaseada...IMAGO.

EN UN GRUPO HAY CONSTANTES ESPACIO-TIEMPO, hay una articulación de la tarea, NECESIDAD-OBJETIVO-TAREA (SATISFACCION). Hay una dinámica, hay roles que interjuegan, hay liderazgos rotativos o no, y distintos estilos de liderazgos En los roles hay movilidad.... ROL INDIVIDUAL-ROL DE MANTENIMIENTO- ROL DE TAREA



“...La capacitación tiene que comunicar no sólo habilidades aptitudinales y actitudinales, sino justificar su razón de ser. El porqué de su necesidad (como hemos visto) que es un aspecto negados por muchos.

Los psicólogos insertos en la organización y por ende en un proceso de capacitación, aspiran a movilizar la inteligencia de los empleados fomentando su creatividad e iniciativa.

El trabajo no es, en sí mismo algo desagradable y la gente en una organización necesita contribuir a fines importantes.

Es necesario aumentar nuestro aprendizaje y con él nuestro conocimiento. No será que de alguna manera, nos hemos apurado para dominar algo, que no sabemos de qué se trata?

Parafraseando a Joan Manuel Serrat, de repente nos encontramos chupando un palo sentados sobre una calabaza (De vez en cuando la vida).

Ernesto Sábato nos da una impecable semblanza del aprendizaje, que no tiene desperdicio. “El ser humano aprende en la medida que participa en el descubrimiento y la invención. Debe tener libertad para opinar, para equivocarse, para rectificarse, para ensayar métodos y caminos, para explorar” Y luego remata su reflexión, agregando: “En el sentido etimológico, educar significa desarrollar, llevar hacia afuera lo que aún está en germen realizar lo que sólo existe en potencia” (Apologías y rechazos. pag. 90, Seix Barral).” Graciela Gelaf.

➤ **CALIDAD/ EXCELENCIA – IMAGEN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE 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 una “cultura de calidad” en la comunidad

* **SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

*** sistema de medición

*** resultados de satisfacción de los clientes

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 “pertenercer”.**

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.

➤ **EL LIDER VISIONARIO (cambios-protagonismo)**

Antes que nada, recordemos el concepto de PARADIGMA.

Un modo básico de hacer algo, cuando se busca resolver situaciones problemáticas... Una determinada manera de pensar acerca de algo... Es posicionarse... Es un tomar posición. Dónde me paro? cómo observo? qué teorías lo sustentan...cuál es el problema...

PARADIGMA

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

- **ESTABLECER LÍMITES HACIENDO DE PATRÓN Y DELIMITANDO FRONTERAS**
- **ESTAS REGLAS Y REGLAMENTOS NOS DICEN COMO 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:

“EFECTO PARADIGMÁTICO”

Poder:

Es la energía básica para iniciar y sostener la acción de convertir intención en realidad. Calidad sin la cual los líderes no pueden liderar.

Autoridad:

Es el grado de influencia concedido legítimamente a un puesto organizacional o a una persona; si los demás no aceptan la base de la legitimidad la persona puede tener autoridad formal, pero no influencia.

Liderazgo e influencia.

Todas las relaciones interpersonales implican esfuerzos por dirigir e influir. Este aspecto se ha analizado desde la perspectiva del liderazgo, la actividad gerencial, la autoridad y el poder.

Liderazgo:

Es el comportamiento de algunos miembros del grupo, o de la organización, que crea o modifica los principios y valores básicos de dicho grupo.

LIDERAZGO

Las 4 estrategias:

- ❖ Atención a través de la visión futura, visión compartida
- ❖ Sentido a través de la comunicación
- ❖ Confianza a través del posicionamiento
- ❖ El despliegue de uno mismo a través de -auto- consideración positiva

Liderazgo, Poder y motivación

Tres conceptos que circulan en la vida de las organizaciones.

Los líderes

Se destacan por:

- ❖ El atributo de una posición.
- ❖ La característica de una persona.
- ❖ Una categoría de conducta.

Este es un concepto relacional, que incluye dos términos: el agente que influye, y la persona influida. Sin seguidores no hay líderes, y éstos dependen de la gente a la que guiará.

El liderazgo es equivalente al grado diferencial de influencia que ejerza.

Influencia y Poder

La lógica del “poder” es tan propia y particular, que hace que éste se encuentre en los lugares menos pensados y en su establecimiento estén presentes necesidades personales como la búsqueda del reconocimiento.

El poder es algo que cada uno de nosotros ejercemos y padecemos, estemos donde estemos. Y necesita, para existir de una relación vincular: uno que reconoce y otro que necesita ser reconocido. Es también un concepto relacional, que describe un tipo de transacción entre las personas, o una estructura que aúna a los miembros de un grupo en relaciones de dependencia mutua.

- ❖ **“Cómo impulsar el aprendizaje en la Organización Inteligente”**

IV) DISPARADORES:

“Nuestras actitudes crean la realidad y pueden cambiarla”...

“Impulsemos Cambios de Enfoque- “Ver el mundo de nuevo”...con “lentes nuevos...con mapas nuevos.... y otros paradigmas”.

“el arte de ver los árboles sin dejar de ver el bosque”....

“la nueva función del líder”.....

“Construyendo la Organización Inteligente”... sin ser prisioneros de nuestros propios pensamientos...y actitudes...

Haciendo énfasis en

- dominio personal
- modelos mentales
- visión compartida
- aprendizaje en equipo

“Tomar las crisis como oportunidades y formas de cambio”.

“Identificar las contradicciones que frenan el cambio”.

“lograr derrotar el “Yo soy mi puesto”... (yo soy parte de la organización interrelacionada con los otros)

“Lograr equilibrio entre Poder y Control” para: asumir mayor responsabilidades, tomar decisiones, desarrollar e incentivar la confianza”...

“Delegar”; reconocer habilidades

“Mejorar siempre primero lo que depende de uno mismo”....Conocerse mejor.

“... no olvidemos... lo que hoy, es organización inteligente... esa cultura, ese equipo no era magnífico cuando empezó... sino que aprendió a generar resultados inteligentes...”

P. Senge

BIBLIOGRAFÍA:

Ley Nro. 24.156	De Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional
Peters, Th. J y Waterman, R	En busca de la excelencia Edit. Norma, Bogotá.
De Board,	El psicoanálisis de las organizaciones Editorial: Paidos, Buenos Aires.
Schein, Edgar.	Psicología de las Organizaciones Editorial Prentice Hall. México.
De Bono, Edward	El Pensamiento Lateral Editorial: Paidos, Buenos Aires.
Gelaf, Graciela	Revista Orientación Administrativo-Contable (publicación Contaduría General de la Nación - Año 2 Nro 4 -dic.1983) Manual de Relaciones humanas- disposición 158/81 CGN-
Handy, Charles	La Organización Virtual Revista Gestión Marzo-Abril Buenos Aires 1996.
Senge, Meter	La Quinta Disciplina Edit. Granica, Barcelona.
Gelaf, Graciela	“Capacitación” Ficha de Cátedra: Materia: Psicología del Trabajo – Facultad de Psicología –UBA.
Sábato, Ernesto	“Apologías y Rechazos” Editorial Seix Barral
Naldia Garcia, José Constantino	“La Administración Pública para la Democracia” - Algunos aspectos estratégicos-Centro Latinoamericano de Administración Pública Para el Desarrollo (CLAD).
Miner, John B.	Psicología Aplicada a la Organización Humana de la Empresa-Ed.Paidós
Filippi, Graciela	El aporte de la Psicología del Trabajo a los Procesos de Cambio Organizacional. Editorial Eudeba. Bs.As.
Gelaf, Graciela	“Innovación/ creatividad: arte y disciplina”: “La innovación como herramienta para el desarrollo de una estrategia” - Ficha de cátedra - Facultad de Psicología – UBA.
Ley 24.127	Premio Nacional a la Calidad-cuadernillo guía del sector público-año 1994 - Presidencia de la Nación - Secretaría de la Función Pública.
Pichon-Riviere, Enrique	El proceso grupal- Del Psicoanálisis a la Psicología Social - Edic. Nueva Visión
	Programa de Reforma de la Administración Financiera y Gubernamental - Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos - Secretaría de Hacienda

Morgan, Gareth.	“ <u>Imagen de la Organización</u> ”, México, edit. Alfaomega ra – ma, 1998
Maristany, Jaime	“ <u>Administración de Recursos Humanos</u> ”, Buenos Aires, edit. Price Hall, 2000
Serieyx, H	El Big - Bang de las Organizaciones. Editorial Granica, Buenos Aires- 1994 -Tema: Las lecciones del pensamiento complejo.
Maslow, Abraham	Motivación y Personalidad Editorial Díaz de Santos Madrid, 1991
Melillo, A. y Suarez Ojeda, E.N	Resiliencia. Descubriendo las propias fortalezas. Editorial Paidos. Bs. As. 2001. Tema: Fortalezas y debilidades.
Sclemenson, Aldo.	La estrategia del talento – Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis El sentido del trabajo. Editorial Paidos, Grupos e Instituciones –Buenos Aires 2002
Spencer, Jonson	“Quien se ha llevado mi queso? como adaptarnos a un mundo en constantes cambios” Editorial Urano – Colección Empresa Siglo XXI (2000)