

“CONSTRUYENDO ESCENARIOS PARA UNA ORGANIZACIÓN

INTELIGENTE EN EL SECTOR PÚBLICO”

ÁREA: IX – Sector Público

Tema: Mejora en la Economía y Eficiencia en la Administración de Recursos Humanos- Necesidad de Gerentes Públicos con Visión Estratégica (9.1/9.2)

**18° CONGRESO NACIONAL DE PROFESIONALES EN CIENCIAS
ECONÓMICAS**

**SEDE: CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE LA
CIUDAD AUTÓMOMA DE BUENOS AIRES**

Fecha: del 16 al 19 de junio de 2010

Código de Identificación: 9.1.6.

TEMARIO:	pag.
0) OBJETIVOS	3
1) <u>INTRODUCCIÓN</u>	3
II) <u>ALGUNOS ASPECTOS A CONSIDERAR</u>	5
III) <u>ACERCA DE LOS DISTINTOS ESCENARIOS PARA LA ACCIÓN</u>	7
IV) <u>DISPARADORES (REFLEXIONES)</u>	19
V) <u>CONCLUSIONES</u>	20
VI) <u>BIBLIOGRAFIA</u>	21

“Construyendo Escenarios para una Organización Inteligente en el Sector Público”

0) 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.*

1) INTRODUCCIÓN

Podemos señalar que uno de los grandes desafíos que tuvo el mundo durante la segunda mitad del siglo XX fue la transformación, observándola y analizándola con el fin de desarrollar nuevos liderazgos institucionales.

Las Organizaciones públicas, como toda organización debe estar sujeta a los requisitos de eficiencia que enmarcan la gestión racional de cualquier actividad. No obstante ello, el carácter político de este tipo de entes, le imprime una característica especial al desarrollo de nuevas capacidades.

En nuestro país y dentro del marco específico de la reforma de la administración financiera pública, culminada con el dictado de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional - Ley N° 24.156, tuvo como una premisa básica 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 las organizaciones deben hacerse preguntas constantemente..... preguntas que algunas veces podrán contestarse y en otras ocasiones 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.

En tal sentido podemos entender al **Trabajo** como una actividad humana, de carácter social, de transformación de la realidad, que produce bienes y servicios a la comunidad.

La **Organización**, por su parte puede ser definida 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 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)

Ø 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.

Ø 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.

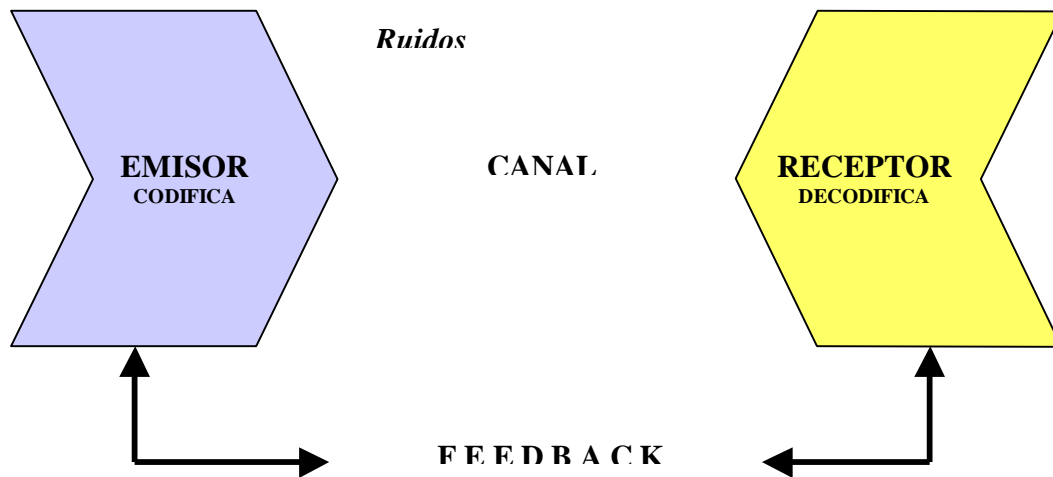
La forma de comunicación determina el ritmo de la marcha de una organización

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.

CONTEXTO



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:

- ü "Se oye lo que se quiere oír"
- ü "Se tiene percepciones diferentes"
- ü "Las personas interpretan un mismo estímulo en forma distinta, según cuales fueron sus experiencia anteriores".

- ü "Se hace caso omiso de la información que contradice otra anterior".
- ü "Las palabras y los gestos significan cosas diferentes para personas distintas".
- ü "El estado emocional condiciona lo que se oye".
- ü "Cuando se oculta la información o cuando es deficiente se da pie a los rumores
- ü "Ocasiones en que el clima psicológico tiende a impedir la comunicación".
- ü "Falta de planes definidos"/ Falta de claridad-

Ø LA IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

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...." (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 públicas consideran los recursos humanos. Hubo un cambio de actitudes y ésto 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 trascendencia

Métodos:

Charlas, conferencias, cursos, estudio de casos, seminarios, talleres, congresos, etc.

Role-playing: educación de la sensibilidad

Sustitutos

Rotación de cargos

Conferencias de los superiores

Reuniones

Comunicación 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.

Obstáculos: 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.

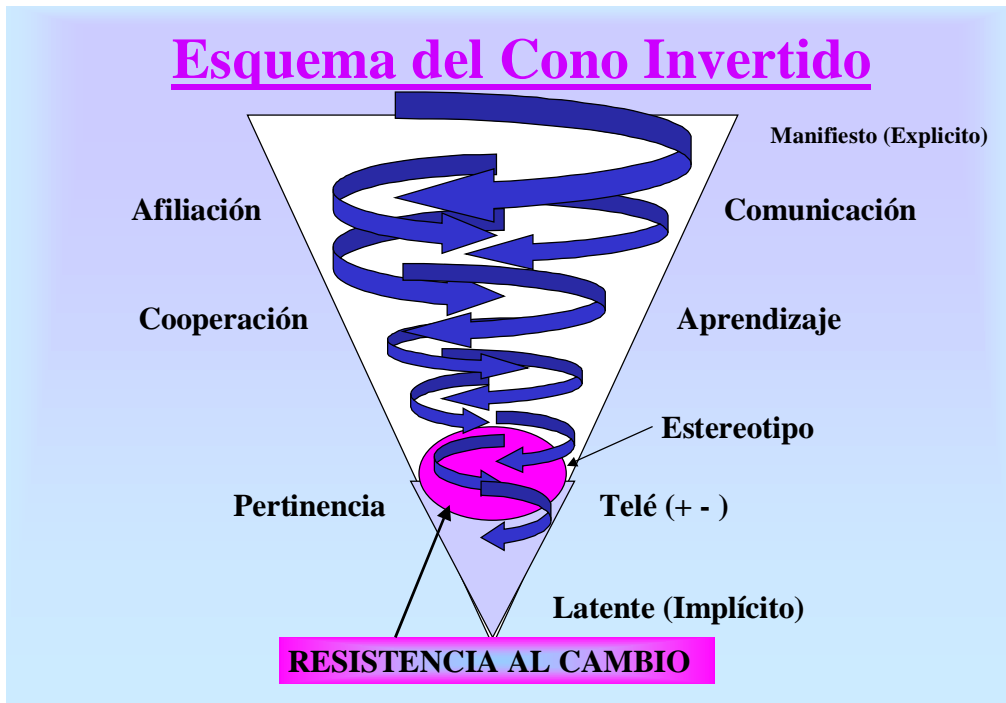
Todo grupo obra como instrumento aprendizaje. Si tenemos en cuenta el par Necesidad-Satisfacción:

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

Esquema del Cono Invertido



“...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? Paraphraseando 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).”

CALIDAD/ EXCELENCIA – IMAGEN DE ORGANIZACIÓN INTELIGENTE HACIA UNA GERENCIA DE ALTA CALIDAD

Para lograr este objetivo es necesario :

- ✓ **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) como 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 “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.

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

Antes que nada, recordemos el concepto de **PARADIGMA**, entendiendo por éste a:

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

Ø **ESTABLECER LÍMITES HACIENDO DE PATRÓN Y DELIMITANDO
FRONTERAS**

Ø **ESTAS REGLAS Y REGLAMENTOS NOS DICEN COMO TENER ÉXITO
AL RESOLVER LAS SITUACIONES QUE SE PRESENTAN DENTRO DE
DICHOS LÍMITES.**

**SELECCIONAMOS LOS DATOS QUE SE AJUSTAN MEJOR A NUESTRAS
REGLAS Y REGLAMENTOS:**

“EFECTO PARADIGMÁTICO”

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.

Las 4 estrategias del Liderazgo:

- * 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

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.

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

- Ø dominio personal**
- Ø modelos mentales**
- Ø visión compartida**
- Ø 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 inteligenteesa cultura, ese equipo no era magnífico cuando empezó....sino que aprendió a generar resultados inteligentes....”

P. Senge

V) CONCLUSIONES

En la actualidad el sector público ha logrado significativos avances en lo que hace a la administración y adiestramiento de los recursos humanos, merced a la incorporación de las mas modernas técnicas de inducción de personal, lo que se ha advertido en avances que hacen a la calidad, capacitación, adelantos tecnológicos, tratando de adaptarse a los cambios continuos del contexto que nos impone la globalización.

Por eso, fomentar y crear espacios de aprendizaje y formación continua son prioridades y necesidades impostergables, para no caer en los anacrónicos sistemas cerrados de la época tayloriana.

Este es el desafío de hoy y del futuro que tiene el sector público.

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, Peter	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-
- Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos - Secretaría de Hacienda	Programa de Reforma de la Administración Financiera y Gubernamental
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.
Sclemenson, Aldo.	La estrategia del talento – Alternativas para su desarrollo en organizaciones y empresas en tiempos de crisis. Editorial Paidos, Grupos e Instituciones –Buenos Aires 2002
Spencer, Johnson	“Quien se ha llevado mi queso? como adaptarnos a un mundo en constantes cambios” Editorial Urano – Colección Empresa Siglo XXI (2000)